

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 30 de octubre 2019

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo Paula Natalia Mena Núñez

carné No. 2016132007, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico (SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado de Bachillerato, en la carrera de Administración de Empresas, presentado en la fecha 28 de octubre 2019, con el título Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos para Servicentro Cerro Cortés ubicado en Cerro Cortés de Aguas Zarcas.

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante:



Correo electrónico:

paumena.n98@gmail.com

Cédula No.:

207820391

Tecnológico de Costa Rica



Escuela Administración de Empresas

**Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos para el
Servicentro Cerro Cortés ubicado en Cerro Cortés de Aguas Zarcas, San
Carlos.**

Tomo I

**Trabajo Final de Graduación para optar por el Grado de Bachillerato en
Administración de Empresas**

Autora:

Paula Natalia Mena Núñez

Profesor Tutor:

MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua

Campus Tecnológico San Carlos, 2019

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)

Al ser las nueve horas del día lunes veintiocho de octubre del dos mil diecinueve, en la Tecno Aula 2 del Centro de Transferencia y Educación Continua, del Campus San Carlos del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) de la estudiante: **MENA NUÑEZ PAULA NATALIA** carné **2016132007**.

Título del TFG: **“MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICENTRO CERRO CORTÉS UBICADO EN CERRO CORTÉS DE AGUAS ZARCAS, SAN CARLOS”**.

El jurado calificador estuvo integrado por los profesores: Eileen Barrantes Barrantes quien preside y Mildred Zuñiga Carvajal.

La estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que la estudiante:

- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
() No aprobó su Trabajo Final de Graduación

 Firma del Presidente del Jurado Calificador	 Tecnológico de Costa Rica Carrera Administración de Empresas	 Firma del Jurado Calificador
 MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua Encargada Trabajos Finales de Graduación		 Firma de la estudiante



Este trabajo está bajo una licencia de [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Índice General

Introducción.....	- 1 -
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	- 4 -
1.1 Antecedentes de la empresa.....	- 5 -
1.1.1 Generalidades de la empresa.....	- 5 -
1.1.2 Logo.....	- 5 -
1.1.3 Naturaleza.....	- 5 -
1.1.4 Ubicación.....	- 6 -
1.1.5 Cantidad de personal y puestos.....	- 6 -
1.1.6 Misión, Visión, Valores.....	- 7 -
1.1.7 Organigrama.....	- 8 -
1.1.8 FODA.....	- 9 -
1.1.9 Descripción de las instalaciones físicas.....	- 9 -
1.1.10 Criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria.....	- 9 -
1.2 Justificación del estudio.....	- 10 -
1.3 Objetivos.....	- 11 -
1.3.1 Objetivo General.....	- 11 -
1.3.2 Objetivos Específicos.....	- 11 -
1.4 Definición del Problema.....	- 11 -
1.5 Delimitación de la investigación.....	- 12 -
1.5.1 Alcances.....	- 12 -
Capítulo II Revisión de la Literatura.....	- 15 -
2.1 Administración.....	- 16 -
2.1.1 Proceso Administrativo.....	- 16 -
2.2 Eficiencia y eficacia.....	- 17 -
2.3 Análisis Administrativo.....	- 19 -
2.4 Estructura Organizacional.....	- 19 -

2.4.1	Importancia de organigrama.....	- 20 -
2.5	Manual Administrativo	- 20 -
2.6	Gestión del Talento Humano	- 24 -
2.7	Puestos	- 26 -
2.7.1	Análisis de puestos	- 28 -
2.8	Manual de Puestos	- 29 -
2.9	Manual de Procedimientos.....	- 31 -
2.10	Procedimientos.....	- 34 -
2.11	Diagrama de flujo	- 35 -
2.11.1	Simbología utilizada.....	- 36 -
2.12	Formularios	- 37 -
2.13	Técnicas de análisis utilizadas.	- 39 -
2.13.1	Matriz de <i>Feedback</i>	- 39 -
Capítulo III	Método de Investigación.....	- 41 -
3.1	Enfoque de investigación.....	- 42 -
3.2	Diseño de investigación	- 42 -
3.3	Fuentes de Investigación.....	- 42 -
3.4	Unidad de análisis, población y muestra	- 43 -
3.5	Medios de recolección de la información	- 45 -
3.6	VARIABLES de investigación	- 47 -
3.7	Estrategia de análisis de los datos.....	- 52 -
Capítulo IV	Análisis y diagnóstico de la situación actual	- 53 -
4.1	Perfil del puesto Gerente.....	- 54 -
4.1.1	Análisis del perfil de puesto de Gerente.....	- 57 -
4.2	Perfil del Encargado (a) de Proveeduría	- 59 -
4.2.1	Análisis del perfil de puesto de Encargado (a) de Proveeduría.....	- 62 -
4.3	Perfil del Encargado (a) de Logística	- 64 -
4.3.1	Análisis del perfil de puesto de Encargada de Logística.....	- 67 -
4.4	Perfil del Encargado (a) de Contabilidad.....	- 68 -

4.4.1	Análisis del perfil de puesto de Encargado (a) de Contabilidad.	- 71 -
4.5	Perfil del puesto Auxiliar Contable	- 73 -
4.5.1	Análisis del perfil de puestos de Auxiliar Contable.....	- 76 -
4.6	Perfil del puesto de Encargado (a) de Recursos Humanos.	- 78 -
4.6.1	Análisis del perfil de puestos de Encargado (a) de Recursos Humanos.	- 81 -
4.7	Perfil del Jefe de Pista.....	- 83 -
4.7.1	Análisis de perfil de puesto de Jefe de Pista.	- 86 -
4.8	Perfil de puesto de Pistero (a).....	- 88 -
4.8.1	Análisis del perfil de puesto de Pistero (a).....	- 91 -
4.9	Perfil del Encargado (a) de Mantenimiento General.	- 93 -
4.9.1	Análisis del perfil del puesto Encargado (a) de Mantenimiento General.	- 96 -
4.10	Perfil del puesto de Cajero (a)	- 98 -
4.10.1	Análisis del perfil del puesto Cajero (a).....	- 101 -
4.11	Perfil del puesto Llantero.....	- 103 -
4.11.1	Análisis del perfil de puesto de Llantero	- 106 -
4.12	Perfil del Encargado de Lubricentro	- 107 -
4.12.1	Análisis del perfil del puesto de Encargado de Lubricentro.....	- 110 -
4.13	Procedimiento de Generación de la planilla quincenal.....	- 111 -
4.13.1	Análisis del procedimiento Generación de Planilla.....	- 128 -
4.14	Procedimiento de Generación de la planilla CCSS.....	- 130 -
4.14.1	Análisis del procedimiento Generación de Planilla CCSS.....	- 140 -
4.15	Procedimiento de Presentación Planilla INS	- 141 -
4.15.1	Análisis del procedimiento Planilla INS.	- 150 -
4.16	Procedimiento de Ajuste cargas sociales	- 151 -
4.16.1	Análisis del procedimiento Ajuste de cargas sociales.....	- 162 -
4.17	Procedimiento de Orden de compra.....	- 163 -
4.17.1	Análisis del procedimiento Orden de compra	- 171 -
4.18	Procedimiento de Ingreso de mercadería.....	- 173 -
4.18.1	Análisis del procedimiento Ingreso de mercadería.....	- 182 -

4.19	Procedimiento de Pago de proveedores	- 183 -
4.19.1	Análisis del procedimiento Pago de proveedores.....	- 193 -
4.20	Procedimiento de Preparación y organización del inventario.....	- 195 -
4.20.1	Análisis del Procedimiento preparación y organización del inventario ..	- 201 -
4.21	Procedimiento de Toma física del inventario	- 203 -
4.1.2	Descripción del procedimiento.....	- 204 -
4.21.1	Análisis del procedimiento Toma física del Inventario.....	- 209 -
4.22	Procedimiento de actualización del inventario	- 210 -
4.22.1	Análisis del procedimiento Actualización del inventario.....	- 216 -
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		- 218 -
5.1	Conclusiones.....	- 219 -
5.1.1	Puestos.....	- 219 -
5.1.2	Procedimientos	- 220 -
5.2	Recomendaciones	- 221 -
Apéndices		- 223 -
6.1	Entrevista estructurada para estudio de procedimientos.....	- 224 -
6.2	Cuestionario de descripción y análisis de puestos	- 227 -
Referencias Bibliográficas.....		- 240 -

Índice de Figuras

Figura 1. Logo Servicentro Cerro Cortés S.A	- 5 -
Figura 2. Puestos existentes en Servicentro Cerro Cortés	- 6 -
Figura 3. Valores del Servicentro Cerro Cortés S.A	- 7 -
Figura 4. Organigrama Servicentro Cerro Cortés S.A. 2015.....	- 8 -
Figura 5. Análisis FODA.....	- 9 -
Figura 6. Puestos en los que se desarrollan el proyecto	- 13 -
Figura 7. Procedimientos en los que se desarrolla el proyecto.....	- 13 -
Figura 8. Proceso Administrativo.....	- 17 -
Figura 9. Diferencia entre eficacia y eficiencia.....	- 18 -
Figura 10. Objetivos de la Gestión de Talento Humano	- 25 -
Figura 11. Funciones de GTH	- 26 -
Figura 12. Objetivos de manual de puestos.....	- 30 -
Figura 13. Objetivos del manual de procedimientos	- 32 -
Figura 14. Contenido del manual de procedimientos	- 33 -
Figura 15. Ventajas del manual de procedimientos.....	- 34 -
Figura 16. Ventajas del diagrama de flujo.....	- 36 -
Figura 17. Simbología Flujograma.....	- 37 -
Figura 18. Matriz de Feedback.....	- 40 -
Figura 19. Detalle de las fuentes bibliográficas empleadas.....	- 43 -

Índice de Tablas

Tabla 1. Sujetos de estudio por departamento o área.	- 44 -
Tabla 2. Descripción de la codificación usado para la identificación de los perfiles de puestos.	- 44 -
Tabla 3. Descripción de la codificación usado para la identificación de los procedimientos desarrollados.	- 45 -
Tabla 4. Descripción del tratamiento de las herramientas de recolección de información.-	46
-	
Tabla 5. Variables de investigación para el manual de puestos.	- 47 -
Tabla 6. Variables de investigación para el manual de procedimientos.....	- 50 -

Resumen

El presente documento contiene un manual de puestos y un manual de procedimientos, creado con los perfiles de puestos y procedimientos existentes en el año 2019, el cual tiene la finalidad de incrementar la eficiencia en la administración del talento humano y operacional en Servicentro Cerro Cortés S.A.

Para la elaboración del estudio, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo sobre las actividades y procesos que se ejecutan en la entidad, además, tuvo un enfoque cualitativo ya que es una investigación centrada en los sujetos de estudio debido a que se realizó una indagación donde se interactuó con los participantes y con los datos, buscando respuestas a preguntas específicas sobre lo desarrollado en cada puesto de trabajo y procedimiento.

La realización de estos manuales es de importancia para la entidad, ya que permite facilitar y agilizar las actividades de la gestión de talento humano, así como la eficiencia en las actividades desarrolladas por los colaboradores. De la misma manera, el aporte de realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones y procedimientos consiste en mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados, a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información; manteniendo de esta forma un alto nivel de competitividad.

Abstract

This document contains a manual of job positions and a manual of procedures, created with the profiles of specific job positions and procedures in the year 2019. The purpose of this investigation is increasing the efficiency in the manage of human resources and operational talent in Servicentro Cerro Cortés SA.

This descriptive study researched about activities and processes that are executed in the company, in addition, it had a qualitative approach that is a research focused about study because the review was conducted by interacting with the participants and the data, looking for answers to specific questions about the development in each job and procedure.

The development of these manuals has importance for the company. It allows to facilitate and expedite the activities of the management of human talent, as well as the efficiency in the activities developed by the employees. In the same way, the report of carrying out the gathering of information necessary for the creation of an adequate structure of the manual of functions and procedures consisting in improving the levels of work performance in the company's employees, taking advantage and using the resources to the maximum, facilitating the management of times and movements when performing each of the functions covered, reflecting this in the achievement of goals and objectives, through the ordering, systematization and standardization of information; therefore maintaining a high level of competitiveness.

Introducción

Es fundamental para cualquier organización poseer documentado las funciones que cada uno de los colaboradores desempeñan en los diferentes puestos de trabajo, ya que esto permite obtener un conocimiento específico de cada una de las actividades que se ejecutan en la entidad, así como los requisitos necesarios y las condiciones en las que se desempeñan los colaboradores al ocupar un puesto de trabajo. Es por ello que, Münch (2015) comenta que en una entidad la organización implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina las actividades por realizar, como se agruparán, quien las desempeñará, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Además, recalca que ninguna empresa podrá lograr sus objetivos si sus recursos no son manejados adecuadamente con base en una organización eficiente.

De la misma manera, Aguilar (2015) explica que los manuales de puestos y procedimientos ayudan a establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, además, permite fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos. De esta manera, permite ejecutar procesos de talento humano como el reclutamiento, inducción, entre otros aspectos que contribuyen a una mejor organización e implementación de la carrera técnica y administrativa, además permite que la administración del talento humano sea eficaz y se logre la jerarquización de los servicios y cargos que el talento humano operacionaliza.

En relación con lo anterior, según un estudio elaborado por Cáceres y Romero (2016), toda organización requiere en algún momento evidenciar el trabajo que realizan los funcionarios para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad. De la misma manera, Vivanco (2017) comenta que en la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

Sin embargo, es importante recalcar que algunas de las deficiencias que por lo general se presentan en la elaboración de un trabajo relacionado con manual de puestos proviene de la organización, y se ve reflejado en la falta de un organigrama formal, según comenta Cáceres y Romero (2016) en Agentes Inmobiliarias S.A.S. se dificultó el proceso de formalización de los cargos, ya que no existían ni siquiera los nombres de los cargos ni una jerarquía formal en donde cada uno de los cargos existentes tuvieran una idea clara de su posición dentro de la organización. Respecto con las deficiencias de la elaboración del manual de procedimientos, se consideran que el costo en el que se debe incurrir para la creación de este, así como el tiempo requerido para mantenerlo al día es muy costoso y laborioso. Además, que el no realizar estas actualizaciones puede generar la pérdida de efectividad de esta herramienta (Ruiz, 2015).

Por otra parte, Cárdenas (2015) considera que el aporte de realizar el levantamiento de información necesaria para la creación de una adecuada estructura del manual de funciones, que contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, consiste en mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por la misma, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados. Asimismo, Ruiz (2015) determina que un manual de procedimiento es una herramienta que ayuda a las empresas en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen objetivos, normas, procedimientos para lograr una eficiente administración manteniendo así un alto nivel de competitividad.

De la misma manera, la obtención de un manual descriptivo de puestos en una entidad es de gran importancia para toda la organización, desde el departamento de Recursos Humanos le facilita conocer de manera específica los requisitos que debe poseer el colaborador al reclutar, así como al colaborador le permite conocer las funciones a desempeñar, las responsabilidades, las condiciones de trabajo de cada puesto. Aunado, el manual de procedimientos va de la mano con el manual de puestos ya que permite conocer a detalle los procesos que se realizan en cada departamento o área dentro de una organización. Tal como lo afirma Ríos (2010), la existencia del manual de organización y funciones en una

organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración, conjuntamente, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

El Servicentro Cerro Cortés S.A posee la necesidad de establecer un control adecuado de las diversas funciones y algunos procedimientos administrativos, los cuales requieren la especificación al detalle. Es por lo anterior, que se tiene como propósito de esta investigación, la elaboración del Manual descriptivo de puestos y Manual de procedimientos para el Servicentro Cerro Cortés S.A.

Capítulo I Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Generalidades de la empresa

Servicentro Cerro Cortez S.A. nació en Cerro Cortez de Aguas Zarcas, San Carlos. Fue creada el 22 octubre de 1995, debido a la necesidad que tenían los habitantes de este sector, en contar con una estación de venta de combustible, principalmente para aquellos empresarios y finqueros que tenían que viajar grandes distancias para poder abastecerse.

Esta empresa fue fundada por los socios: Víctor Hugo Alfaro Esquivel, Gustavo Iglesias García y Soledad Vargas Tinoco.

A partir del 01 de diciembre del año 2008, ingresa como socio mayoritario el señor Cecilio Barrantes Quesada, y como socios minoritarios se mantiene el señor Víctor Hugo Alfaro e ingresa el señor Leónidas Rojas Boza.

1.1.2 Logo

Por lo que se refiere a la representación gráfica que posee el Servicentro Cerro Cortés, se muestra la Figura 1.



Figura 1. Logo Servicentro Cerro Cortés S.A

Fuente: Servicentro Cerro Cortés.

1.1.3 Naturaleza

El Servicentro Cerro Cortés se dedica a la venta de combustible (gasolina y gas) y lubricantes para vehículos de motor, venta de accesorios para autos y repuestos para vehículos. Asimismo, ofrecen los servicios de cambios de aceite y reparación de llantas. Igualmente, la excelencia del servicio ofrecido a los clientes y la atención eficaz son características claves de la naturaleza de las actividades que realizan.

- ✓ **Clientes:** La empresa posee clientes de contado y crédito, por lo general son clientes muy frecuentes ya que son de la zona o empresas cercanas. El perfil del cliente de la estación es un cliente que cuenta con un vehículo, ya sea moto, carro, camión, etc.; ya que todos los servicios ofrecidos están relacionados a su mantenimiento.
- ✓ **Proveedores:** Entre los principales proveedores que posee la entidad, se destacan los siguientes; Enersol de Costa Rica, Grupo Q, Lubricantes del Norte, Capris, Proveeduría Total, Rapco, S.A., Distribuidora la Florida, Femsac-Coca Cola, Dos Pinos, Demasa, Repuestos internacionales, ElectroBeyco, CM Automotriz, Recope, entre otros.

1.1.4 Ubicación

Se encuentra ubicada en la localidad de Cerro Cortés de Aguas Zarcas San Carlos. La dirección exacta de la localidad es 300 metros sureste de la Planta Procesador Tico Frut, San Carlos, Alajuela, Costa Rica.

1.1.5 Cantidad de personal y puestos

En el Servicentro Cerro Cortés, laboran actualmente un total de 22 colaboradores, lo cuales se desempeñan entre los departamentos y áreas que se describen a continuación en la Figura 2.

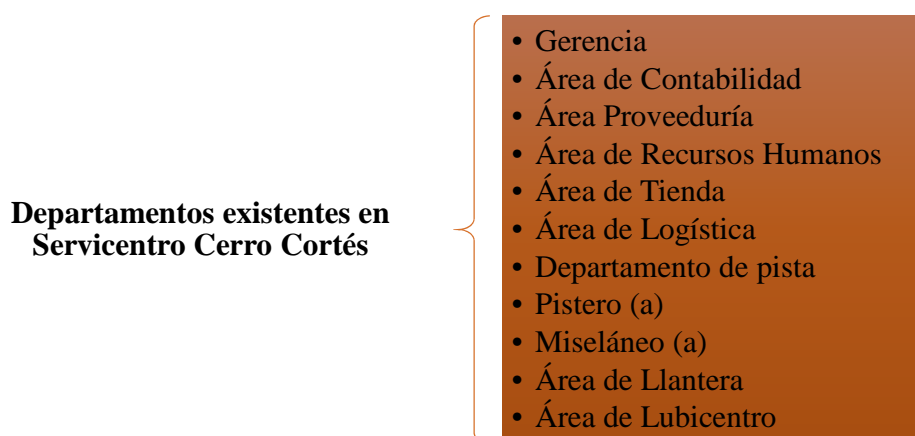


Figura 2. Puestos existentes en Servicentro Cerro Cortés

Fuente: Elaboración propia basado en Núñez (2019).

1.1.6 Misión, Visión, Valores

En cuanto a la definición de la misión, la visión y los valores fue propuesta por la administración del Servicentro Cerro Cortés S.A.

Misión:

“Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia en servicio del combustible mediante un trato servicial, rápido y transparente, complementando sus necesidades con la diversificación de servicios tales como llantera, lubricentro y tienda de conveniencia, mediante una excelente calidad de personal capacitado. Trabajando así mismo en generar fuentes de empleo en el cantón y la retribución de rentabilidad a los accionistas” (Servicentro Cerro Cortés, 2015).

Visión:

“Ser reconocida en la zona norte por una excelente atención al cliente y respaldada por la calidad humana y profesional del personal, el cual se desempeña bajo altos valores éticos, comprometidos con la comunidad y el medio ambiente” (Servicentro Cerro Cortés, 2015).

Valores:

Los valores son los que se identifica el Servicentro Cerro Cortés S.A, son los que se presentan en la Figura 3.



Figura 3. Valores del Servicentro Cerro Cortés S.A

Fuente: Servicentro Cerro Cortés.

1.1.7 Organigrama

En lo que respecta al organigrama del Servicentro Cerro Cortés, la administración de esta organización ha definido lo que se refleja en la Figura 4 como representación gráfica de la estructura jerárquica.

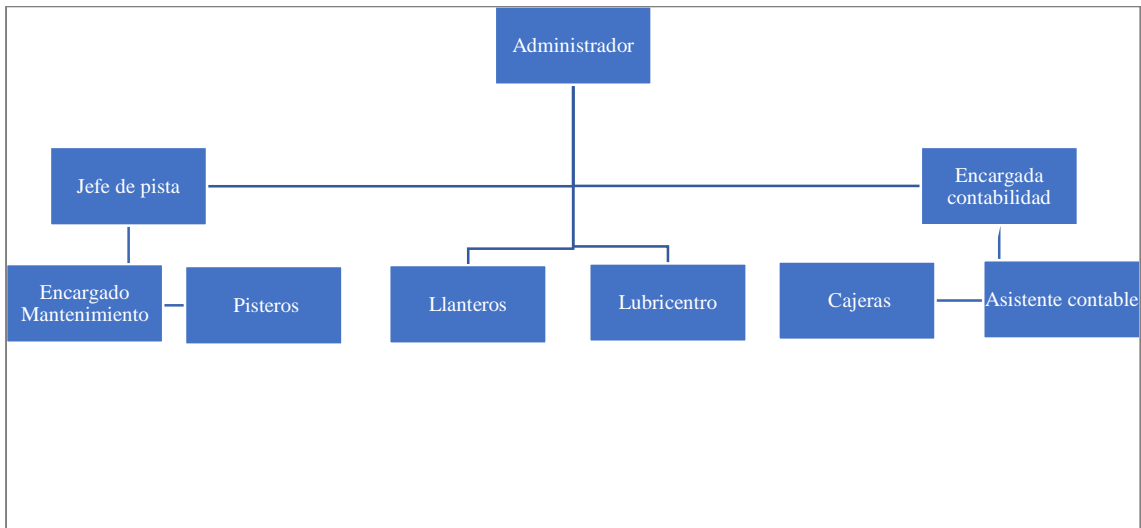


Figura 4. Organigrama Servicentro Cerro Cortés S.A. 2015

Fuente: Servicentro Cerro Cortés.

Es importante recalcar que la Figura 4, la cual representa la estructura organizacional, se encuentra desactualizada, además posee ciertas deficiencias de forma y estructura, en cuanto a líneas de jerarquía y ubicación de las unidades organizacionales.

1.1.8 FODA

Por lo que respecta al Análisis FODA otorgado por el Servicentro Cerro Cortés, se describe en la Figura 5:



Figura 5. Análisis FODA

Fuente: Servicentro Cerro Cortés.

1.1.9 Descripción de las instalaciones físicas

Por lo que se refiere a la descripción de las instalaciones físicas del Servicentro Cerro Cortés S.A., se encuentra determinada por la Zona A: comprendida por el área de expendido de combustibles; la Zona B: donde se encuentran La Tienda y oficinas, Aérea de aceites y Zona de espera; Zona C: Oficina y Llantera. Además, el área de Tanques de almacenamiento, Tanques de agua, comedor, bodegas y centro de acopio.

1.1.10 Criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria.

- ✓ Política de ambiente libre de drogas, tabaco y alcohol.
- ✓ Política interna sobre Acoso u Hostigamiento Sexual.

1.2 Justificación del estudio

Con el propósito de brindar a la compañía una adecuada distribución de las actividades y condiciones laborales en las que se desempeña los colaboradores en los diferentes puestos, se elabora el manual descriptivo de puestos, por otro lado, la elaboración del manual de procedimientos busca darle una mayor eficacia en la ejecución de algunas actividades administrativas. Cabe recalcar que cada uno de los criterios analizados para la elaboración de esta investigación buscan resolver el problema, así como otorgar un valor agregado a la compañía mediante el desarrollo de funciones eficientemente.

Para la elaboración de un manual descriptivo de puestos y un manual de procedimientos se requiere de la investigación de aspectos conceptuales referentes a criterios contenidos en la estructura de estos, lo cual le permite al lector entender de una forma más precisa cada uno de los criterios que se tratan en la ejecución y diseño de los manuales. Asimismo, se explica de manera teórica cada una de las herramientas utilizadas para el análisis y corrección de la información recolectada.

Las razones metodológicas permiten determinar si la información proporcionada por los colaboradores para la elaboración de los manuales es certera, adecuada, suficiente y permite la reestructuración de la información y la implementación de ésta en el manual de puestos y procedimientos. Lo anterior, admite la reestructuración de criterios de la Administración de Talento Humano que toda entidad requiere con el objetivo de estar organizado y ser eficiente.

Todo lo descrito anteriormente, contribuye a la empresa desde diferentes ámbitos, primeramente, desde el área de Administración del Talento Humano, permite realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción adecuadamente. Asimismo, le permite al colaborador conocer las funciones que debe desempeñar según su puesto y la facilidad de solicitarlo cuando sea necesario. También, les permite a los diferentes puestos jerárquicos conocer los colaboradores que tiene a cargo, así como establecer un orden de las actividades diarias, semanales, mensuales a desarrollar permitiendo también ejecutar las funciones de manera apropiada y organizada.

1.3 Objetivos

Se propone un objetivo general y tres objetivos específicos que orientan el desarrollo de la investigación para la obtención del producto final deseado Manual Descriptivo de Puesto y Manual de Procedimientos.

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Manual Descriptivo de Puestos, así como un Manual de Procedimientos que incremente la eficiencia en la administración del talento humano y operacional en el Servicentro Cerro Cortés S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Describir la situación actual de los perfiles de puestos y procedimientos del Servicentro Cerro Cortés.
- ✓ Realizar un análisis de los perfiles de puestos y procedimientos arrojados por la situación actual con miras de proceder a su actualización y ajuste a las necesidades del Servicentro Cerro Cortés.
- ✓ Proponer perfiles de puestos y procedimientos ajustados a las necesidades actuales del Servicentro Cerro Cortés.

1.4 Definición del Problema

En este estudio se presenta la siguiente pregunta ante el problema al cual se pretende dar solución con la realización de este proyecto:

¿Qué elementos debe considerar el Manual Descriptivo de Puestos, así como un Manual de Procedimientos para incrementar la eficiencia en la administración del talento humano y operacional en el Servicentro Cerro Cortés S.A?

La satisfacción laboral y el entusiasmo con el que realizan sus tareas los empleados son factores decisivos para la empresa (Terlizzi, 2018). Poseer un equipo de trabajo motivado y además remunerado de forma proporcionada a las funciones que desempeña en la organización, es de suma importancia para la eficiencia de las funciones ejecutadas, así como para la dirección de la entidad. Es por lo anterior, que toda organización debe preocuparse y cerciorarse de poseer una correcta administración del recurso humano que posee, lo cual

permitirá que los colaboradores ofrezcan un servicio de calidad y, además, se sientan parte del equipo de trabajo, laborando así de una forma eficiente y eficaz.

En relación con lo anterior, según un estudio realizado por Martínez, Oviedo y Luna (2013) los avances realizados en el campo de condiciones laborales han dado frutos y actualmente se están estimando nuevas metodologías y/o herramientas que permitan evaluar las condiciones a las que están expuestos los trabajadores, y de esta manera involucrarlos a conseguir no solo los objetivos financieros y de operaciones de la empresa, sino también los beneficios en pro de su desarrollo personal y profesional. Es por lo anterior que, cuando los colaboradores trabajan con una carga mayor a la que pertenece a su cargo, en condiciones inadecuadas, sin ningún tipo de motivación, o se recluta a un individuo que no posee las características ideales para ocupar el puesto puede generar grandes problemas en la entidad. Así como, cuando se solicita que las actividades sean elaboradas con eficacia y eficiencia, sin embargo, las acciones están diseñadas para que los procesos se realicen de forma burocrática. Todo lo anterior, podría ser evitado con el simple hecho de poseer documentado y estructurado un manual de puestos, así un manual de procedimientos que otorga eficacia y eficiencia a las actividades que ejecutan.

1.5 Delimitación de la investigación

La siguiente sección, se explica el alcance que tendrá este proyecto, tanto en los puestos en los cuales se desarrollara el Manual de Puestos, así como los procedimientos que se detallarán en el Manual de Procedimientos.

1.5.1 Alcances

Este proyecto tiene como área de aplicación el área de talento humano, área de contabilidad y área de proveeduría; es importante recalcar que la entidad no tiene definido como tal un departamento en estas áreas actualmente.

Por lo que se refiere a las unidades administrativas donde se llevarán a cabo los perfiles de los puestos se determinan los que se muestran en la Figura 6.

Departamento de Gerencia	Departamento Administrativo	Departamento de pista	Departamento de Tienda	Otras áreas
<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Área de contabilidad. Área de Proveduría Área de Talento Humano Área de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Pista Pisteros Encargado de Mantenimiento general 	<ul style="list-style-type: none"> Cajeros (as) 	<ul style="list-style-type: none"> Área de Lubricentro Área de Llantera

Figura 6. Puestos en los que se desarrollan el proyecto

Fuente: Elaboración propia basado en Núñez (2019).

Por lo que se refiere a las funciones que se detallarán para la ejecución del manual de procedimientos, se determinan los mostrados en la Figura 7. Es de importancia recalcar que el manual de procedimientos el cual contempla las características de un manual de usuario ya que contiene imágenes que ilustran los pasos de forma detallada mediante el uso de imágenes.

Áreas de Contabilidad	Área de Talento Humano	Área de Proveduría
<ul style="list-style-type: none"> Pago de proveedores Ajuste de cargas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Planilla colaboradores Planilla INS Planilla CCSS 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación y organización del inventario Toma física del inventario Actualización del inventario Orden de compra de mercadería Ingreso de mercadería

Figura 7. Procedimientos en los que se desarrolla el proyecto

Fuente: Elaboración propia basado en Núñez (2019).

En este apartado se apreció lo que es el problema de investigación, la forma en la cual se plantea dar solución a la disyuntiva. Además, permite apreciar de forma general la empresa en la cual se desarrollará y obtener un panorama general de las áreas en la que se desarrollará

los manuales. Es a partir de este apartado que se iniciará con revisión de literatura que sustente la investigación.

Capítulo II Revisión de la Literatura

El capítulo de revisión de la literatura comprende el análisis de conceptos, terminologías y temas de interés relacionados con la investigación, el cual permitirá al lector una mayor comprensión. Es por medio de la interpretación y análisis de autores expertos en las distintas áreas a tratar que se da esta comprensión y otorga así un enriquecimiento al proyecto investigativo.

1.6 Administración

Para dar inicio se analizará la conceptualización de administración, según Nadales (2018) se debe entender administración como un camino sistemático y organizado, que consiste en el desarrollo de unas actividades u operaciones orientadas a un fin, operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas tareas son previas a otras. De la misma manera, Arteaga, Intriago y Mendoza (2016) comentan que la administración de empresas es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente donde un grupo de personas se encuentran trabajando eficientemente para el alcance de las metas predispuestas.

De esta manera podemos determinar que la dirección administrativa consiste en liderar de manera eficiente el recurso humano con el cual se desea trabajar, mediante la organización de tareas y actividades a desempeñar dentro de una organización.

1.6.1 Proceso Administrativo

En relación con lo anterior, el proceso administrativo es esencial para llevar el concepto de administración a la práctica. Es por ello que, Nadales (2018) ejemplifica el proceso administrativo tal y como se representa en la Figura 8.

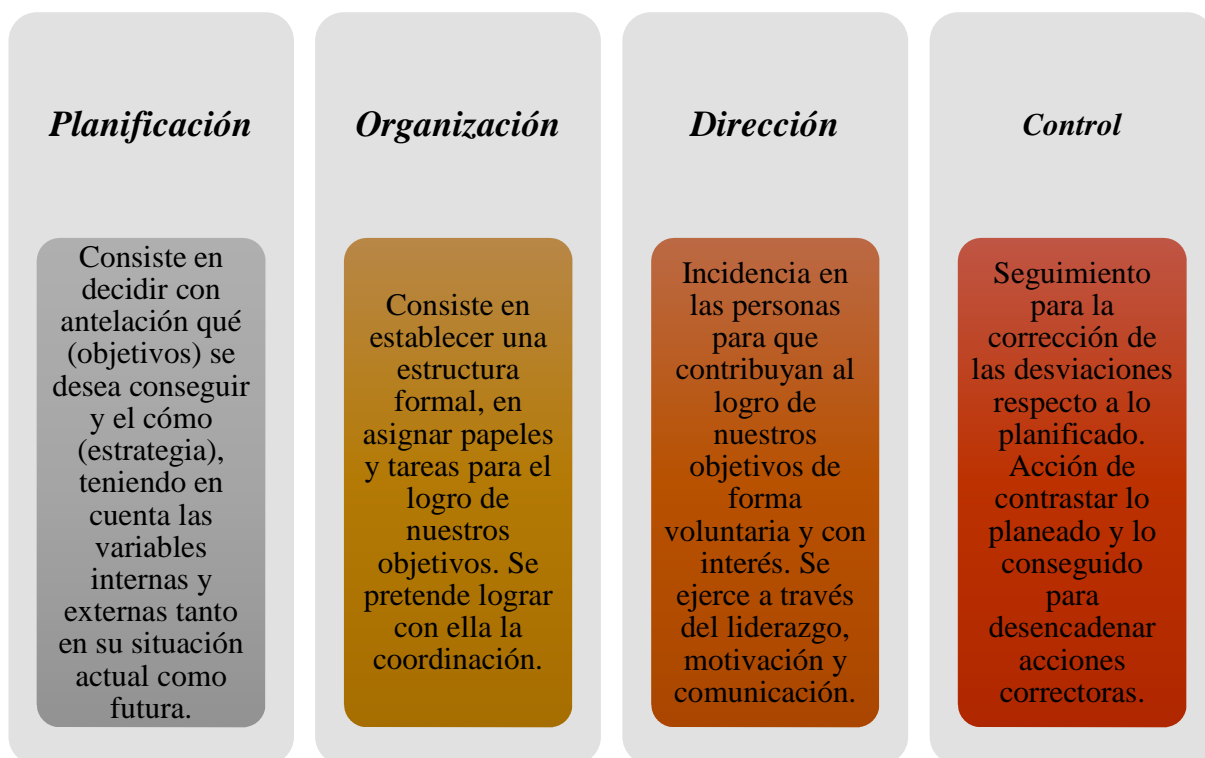


Figura 8. Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia basado en Nadales (2018).

Es por lo anterior que, se logra determinar la composición del proceso administrativo, el cual está conformado por las etapas de planificación, organización, dirección y control, lo cual unifica en un todo, las actividades que se realizan tras el término de administración y permite comprender de manera general en que consiste. A modo de resumen, el proceso administrativo radica en establecer objetivos, delimitar estrategias que se lograrán mediante la distribución de tareas, el liderazgo, la motivación y la comunicación; además, ayuda a los colaboradores a cumplir con las metas establecidas, las cuales serán guiadas y corregidas mediante el proceso de control.

1.7 Eficiencia y eficacia

Asimismo, una vez que se entiende el concepto de administración, nos damos cuenta de que se requiere de un complemento que ayude a que el proceso administrativo se lleve a cabo adecuadamente. Lo anterior, se logra con la puesta en práctica de la eficacia y eficiencia.

Aunado, se define eficiencia como la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos (Fernández y Sánchez, 1997) citado por Rojas, Jaimes y Valencia (2018). Respecto a la eficacia, Rojas et al. (2017) considera que hace referencia a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. En la Figura 9 se pueden observar las diferencias existentes entre las terminologías de eficacia y eficiencia.

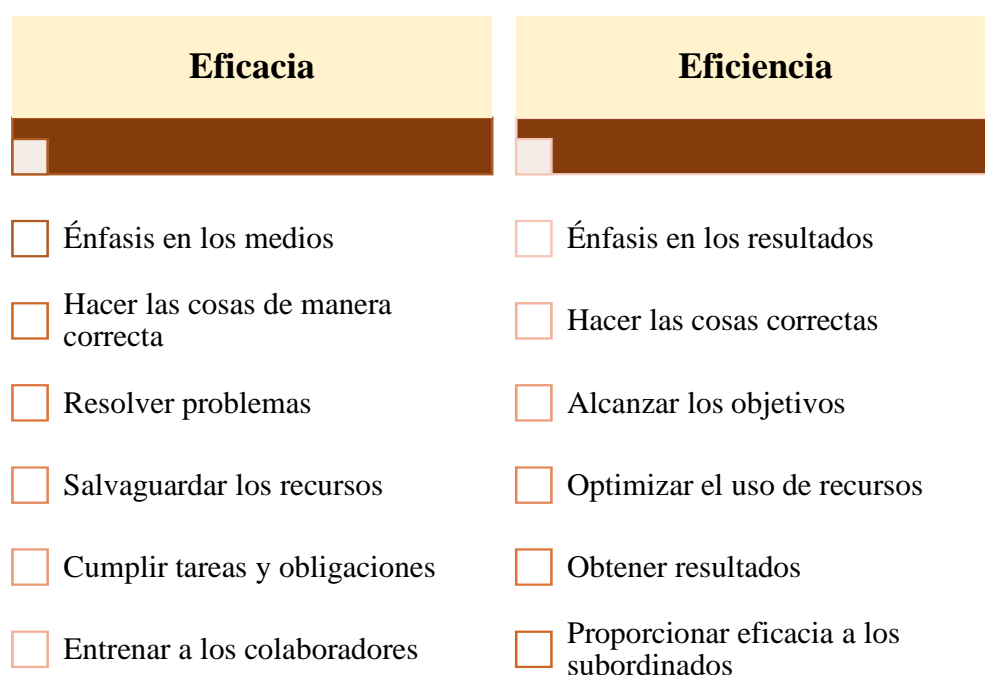


Figura 9. Diferencia entre eficacia y eficiencia

Fuente: Elaboración propia basado en Rojas et al. (2017).

A partir de la información descrita anteriormente en la figura 9, se aprecia que, a pesar de que los términos de eficacia y eficiencia en ocasiones se explican como si fuesen sinónimos, existen diferencias marcadas que permite identificar como la eficiencia se enfoca en lograr los objetivos de una forma óptima y donde las partes se vean involucradas como un todo, mientras que con el eficacia es simplemente ejecutar metas bajo ciertos lineamientos que pueden ser cumplidos por las partes en su totalidad o no, siempre y cuando se logre lo propuesto.

1.8 Análisis Administrativo

Análisis Administrativo se define como la acción de implementar con más certeza su marco estratégico, distribuir sus recursos entre sus actividades críticas, fortalecer su operación, motivar a sus equipos de trabajo, coadyuvar a crear una cultura y ambiente de trabajo más permeable y ejercer un liderazgo eficaz como parte de un proceso para hacer mejor la cosas, según datos proporcionados por (Franklin, 2009) citado por Pacheco (2014).

Además, según Pacheco (2014), el objetivo del análisis administrativo es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles. Para este estudio se requiere realizar un análisis administrativo que permita reestructurar y redefinir los procesos administrativos y puestos.

1.9 Estructura Organizacional

Toda entidad requiere de un orden jerárquico que le permita dirigir el equipo de trabajo, es por ello que debe existir una estructura organizacional, la cual se define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Buján, 2018).

Asimismo, Pérez (2017) concuerda con Buján (2018) y determina que la estructura organizacional es la manera seleccionada por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Por su parte, Galarza (2017) concuerda que para gestionar estas actividades y tener éxito se debe dividir el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno.

A partir de estas definiciones se puede resaltar que la existencia de una estructura organizacional es fundamental para conllevar un orden adecuado de las actividades en una entidad, siendo este el medio para poder alcanzar con éxito la organización de las funciones desempeñadas por los colaboradores.

Una de las maneras más sencillas de entender cómo funciona o cómo está compuesta la estructura organizacional de una entidad, es mediante un organigrama, es por esto, por lo cual se define como una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa o política en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas

de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría (Thompson, 2016).

De la misma manera Álvarez (2017) quien cita a Pérez (2016) explica que es la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía, o estructura formal, la cual permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

1.9.1 Importancia de organigrama

Por lo que respecta a la importancia del organigrama en las empresas, Guillo (2014), comenta que la utilización de organigramas dentro de una organización establece orden y disciplina, atiende todos los departamentos que la conforman y de esta manera gestiona el crecimiento de la empresa de forma ordenada tomando en consideración que es necesario establecer los sistemas de trabajo para reducir factores aleatorios y la improvisación, disminuyendo de esta forma riesgos y errores.

Además, García (2017) quien afirma que el organigrama proporciona una idea más clara de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la entidad, además de formar una identificación entre el empleado y la compañía. De esta manera, se determina que el organigrama se debe tener en cuenta sobre todo para conocer la manera en que se toman las decisiones y por cómo fluye la información dentro de la empresa. El flujo de información resulta esencial, sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas.

La información descrita con los anteriores conceptos, permiten dar una introducción a las áreas en las cuales se desarrolla el proyecto de investigación otorgando así una orientación al lector. Sin embargo, a partir de esta sección, la revisión literaria se adentrará más hacia las terminologías referentes a los manuales de puestos y procedimientos que conciernen en esencia a la investigación y permitirá comprender de una manera más sencilla la estructura, características y otros elementos con las que se diseñarán los manuales.

1.10 Manual Administrativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas,

procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Fincowsky, 2014).

Por su parte Duarte (2018) considera que los manuales incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la organización de la empresa. Por lo cual es indispensables que estos manuales estén actualizados.

De acuerdo con Fincowsky (2014) los objetivos que posee el manual administrativo para una organización son los siguientes:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ✓ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.

En cuanto a las clasificaciones que posee el manual administrativo se encuentran los siguientes, según Fincowsky (2014):

Por su naturaleza o área de aplicación:

- Micro administrativo: son los manuales que corresponden a una sola organización.
- Macro administrativos: son los documentos que contienen información de más de una organización.
- Meso administrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Por su contenido:

- De organización: estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y

funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

- De procedimientos: constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización.
- De gestión de la calidad: documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
- De historia de la organización: estos manuales son documentos que refieren la biografía y la cronología de la entidad, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- De políticas: también conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple: estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
 - De puestos: conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
 - De técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
 - De ventas: es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.

- De producción: elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas: manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- De personal: identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:
- De operación: estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas: instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Por su ámbito:

- Generales: son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- Específicos: estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.
- Enfoque: este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los que más se utilizan en las organizaciones.

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más (Fincowsky, 2014). Es por ello que, las organizaciones deben hacer uso de los manuales administrativos que ayuden en las cotidianidades de la organización y que esta sea eficiente.

Por su parte Duarte (2018) explica que su importancia recae en el hecho de ser una guía práctica muy útil para lograr una eficiente administración, ya que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Contextualizando, lo descrito anteriormente referente a los manuales administrativos permite comprender de una forma simple de donde proviene los manuales, la importancia que poseen, el objetivo que desarrolla la implementación de estos manuales en la administración de una entidad, entre otros. A continuación, se detalla de forma específica que es la Gestión de Talento Humano y la importancia del manual de puestos para este departamento de la organización.

1.11 Gestión del Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos (ARH), también denominada Dirección de recursos humanos (DRH) o Gestión de Talento Humano (GTH), es un área de la administración relativamente nueva que ha venido a tomar un rol preponderante en la determinación del éxito o fracaso de una organización, ya que es considerada como estratégica. Esta área ha recibido diferentes denominaciones, tales como: administración de personal, dirección de relaciones sociales, dirección de relaciones humanas, dirección de personal, dirección de relaciones industriales, y otras (Arteaga, 2016). GTH, se entiende como el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores (Ugarte, 2016).

De esta manera, la gestión del talento humano se puede comprender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados en el ámbito laboral, las cuales influyen en la eficacia y eficiencia de las actividades desarrolladas en una entidad. Con la finalidad de dar a conocer el objetivo que posee la gestión de talento humano, Chiavenato (2016) explica que gestión del talento humano tiene como objetivo la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr el despliegue de todas las habilidades y capacidades de estas así como lograr la eficiencia y la

competitividad organizacional. En síntesis, consiste en obtener la máxima productividad en un clima de trabajo adecuado.

Aunado a lo anterior Chiavenato (2015) ha definido siete objetivos específicos que detallan las funciones que desempeña la Gestión de Talento Humano (ver figura 10).

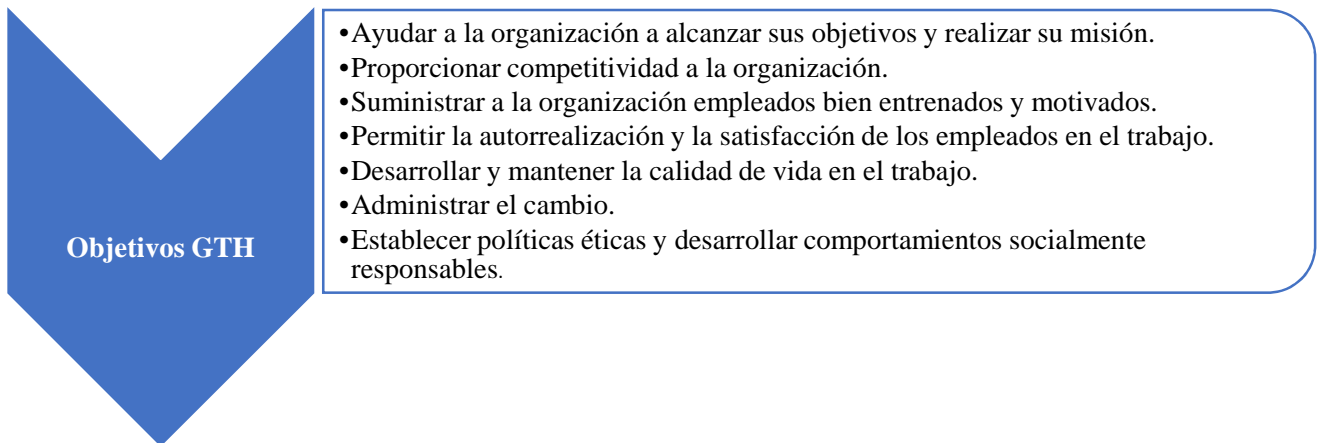


Figura 10. Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia basada en Bejarano (2015).

Por otra parte, independientemente del tamaño de la empresa, la GTH desarrolla unas funciones que deben ser realizadas, ya sea por una sola persona, un departamento o una empresa externa subcontratada.

Asimismo GTH, según Chiavenato (2016) es la que tiene la responsabilidad de mantener la unión dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se sientan parte de la empresa, esto ayuda a que de forma conjunta, trabajando en equipo los empleados puedan lograr las metas organizacionales establecidas por la empresa. Para lograr esta sinergia entre los empleados de este departamento, debe de enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor.

De manera más específica, Molina (2015) comenta que las funciones comunes que realizan GTH son seis (ver figura 11).

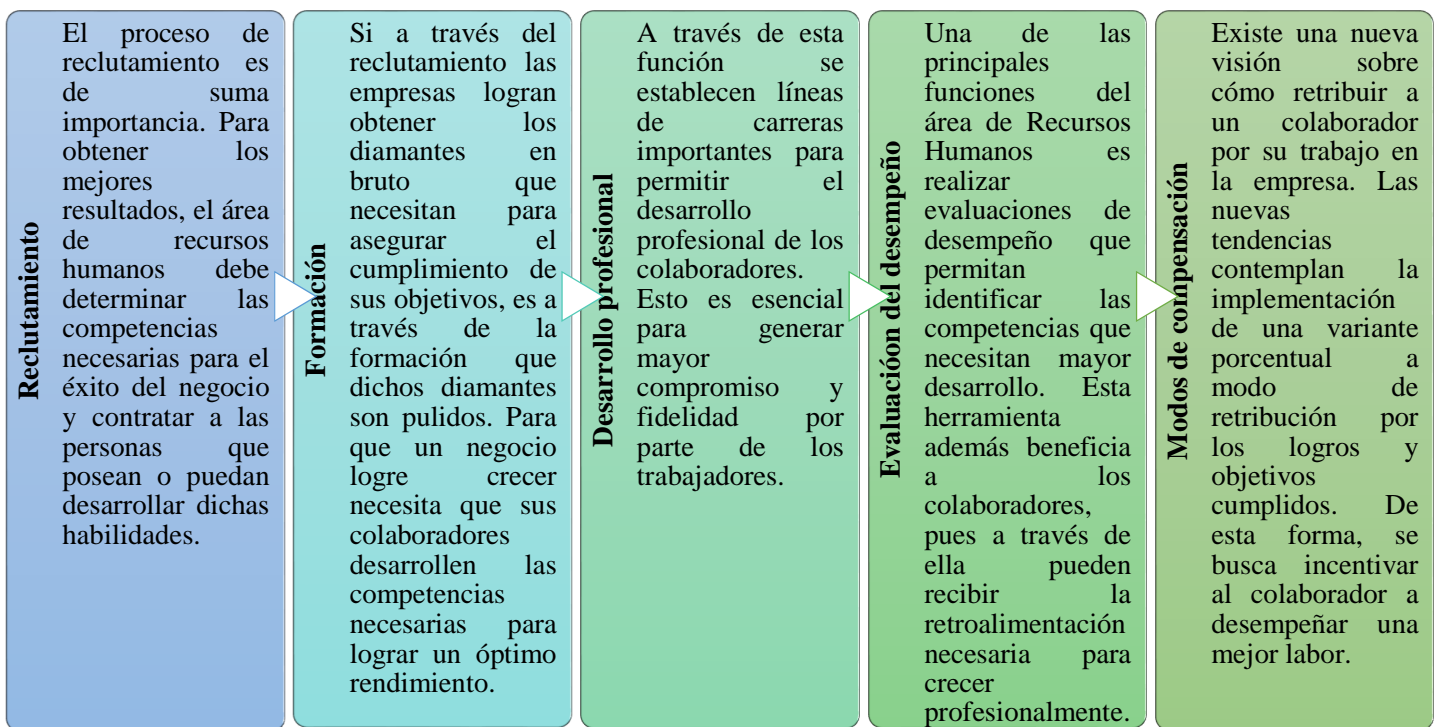


Figura 11. Funciones de GTH

Fuente: Elaboración propia basado en Molina (2015).

El talento humano es la esencial de toda organización y la coordinación de cada una de las actividades que estos realizan, así como la creación de un clima organizacional adecuado, que permita a los colaboradores poder desarrollarse como personas que poseen los conocimientos y las capacidades adecuadas para realizar las diferentes funciones permitiendo a estos dar un mayor rendimiento. Para lograr esto se debe empezar por jerarquizar cada una de las actividades, funciones y ambientes en los cuales se desenvuelve cada colaborador y esto se logra mediante la definición de los perfiles de puestos. A partir de punto 2.7 se explicará todo lo referente a manuales de puestos y procedimientos.

1.12 Puestos

Uno de los aspectos más relevantes a tomar en cuenta en esta investigación es el análisis referente al término puesto, ya que es en lo que se focaliza este estudio. Es por ello que, se

define puestos como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social (Salazar, 2012).

Otra conceptualización de puestos; según Gutiérrez (2017) son la incorporación de las actividades que desarrolla una persona, las cuales se pueden agrupar, permitiendo que puedan formar parte de una posición formal en el organigrama de la organización. Asimismo, Madrigal (2014), coinciden con las anteriores definiciones ya que hace referencia a puestos como una agrupación de actividades y deberes que una persona debe desempeñar, el cual se engloba en un todo unificado y que debe aparecer en una posición formal de la organización. Esto permite destacar que en los puestos más que las actividades; se debe dar importancia a los deberes para el buen funcionamiento de este.

En esta investigación, se definirá el término de puesto como la identificación que engloba las actividades desempeñadas por una persona o grupo de personas en una determinada organización con el objetivo de desarrollar procesos que permitan el adecuado funcionamiento de esta.

En cuanto a los objetivos que posee un puesto de trabajo, Madrigal (2014) menciona que uno de los principales objetivos es conocer la descripción de las tareas, características organizacionales, responsabilidades, habilidades, condiciones de trabajo y requisitos que deben hacerse en el momento en que se establece o crea un puesto en una organización o empresa. Lo cual induce a describir que el objetivo del puesto es conocer lo que debe de ejecutar la persona en su puesto, o que deberes y actividades corresponde a este.

Asimismo, según Sancho (2014), otro objetivo es lograr guiar al gerente de cada equipo de trabajo, brindándole subsidios para el reclutamiento y la selección de nuevo personal. Claramente, en el momento de tomar una decisión a quien contratar, ayuda drásticamente tener bien definido los requerimientos de cada puesto.

La descripción de los puestos es una actividad requerida para la elaboración de un manual de puestos, ya que tal como lo explica Madrigal (2014) la descripción de puestos consiste en comparar lo que hace el trabajador, como lo hace, en cuales condiciones y por qué lo hace. También permite delimitar las tareas, deberes y responsabilidades que se deben cumplir en

cada puesto. Por otra parte, Gutiérrez (2017) da por hecho que la descripción de puestos es relacionar lo que hace el ocupante, en qué condiciones lo hace, cómo y por qué, dando así un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades.

Es por lo anterior que, se determina como una de las actividades esenciales que permiten completar a cabalidad la descripción del perfil del puesto, donde se contiene cada uno de los aspectos incluidos en este; tales como: condiciones laborales, requisitos, experiencia, educación requerida, responsabilidades, entre otras.

1.12.1 Análisis de puestos

Respecto con el análisis de puestos, Gutiérrez (2017) lo define como el proceso en cual se analiza la información del puesto con relación a los requisitos de este, lo cual permite determinar si las condiciones en las cuales se desarrolla el individuo en el puesto generará eficiencia en la ejecución de las actividades dentro de la organización. Cabe destacar el análisis de los perfiles de puestos debe ser muy riguroso; ya que por medio de este se busca cumplir con los objetivos de la organización para así, cumplir con las metas ya establecidas.

De la misma manera, el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis, los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación (Chiavenato, 2016). Además, Madrigal (2014) considera que el análisis de puestos ayuda a la obtención de información y requisitos de los puestos, también analiza el puesto con respecto con aspectos extrínsecos, esto quiere decir, con los aspectos que se le imponen al futuro ocupante de este.

En esta investigación, el análisis de los diferentes perfiles de puestos es primordial, ya que esto permitirá la elaboración de un manual de puestos que contenga la información descrita con certeza, permitiendo así una mayor facilidad para la ejecución de otras actividades administrativas con eficiencia.

En cuanto a la clasificación de los puestos, Madrigal (2014) considera que es la posición en un organigrama de un puesto definiendo su nivel jerárquico, su subordinación, subordinados y el departamento al cual debe pertenecer.

Por otra parte, Gutiérrez (2017), menciona que la clasificación de los puestos busca mejorar la administración de los sueldos y responsabilidades laborales. Asimismo, permite a las organizaciones a incentivar el orden y que sus colaboradores conozcan en qué posición se encuentra dentro de la compañía.

1.13 Manual de Puestos

El manual de puestos es un instrumento de administración del personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y es la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y/o eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol (Melena, 2017).

Asimismo, Franklin (2014) explica que también es conocido como un manual individual o instructivo de trabajo, en el cual precisa la identificación, las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. De la misma manera González (2014), comenta que dicho manual es un documento en el que se describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una unidad organizativa, tomando en cuenta sus atribuciones y lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, en la mayoría de los casos señalan ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿para qué? han de realizarse estas actividades.

Para dicha investigación, se tomará el término de manual de puestos como la descripción detallada de cada puesto de trabajo que existe dentro de una organización, en el cual se especifican las diferentes actividades, requerimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

González (2014), considera que el propósito principal del manual de puestos de una organización es dar a conocer de manera sistemática y por escrito a los colaboradores las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, haciendo uso de a gráficas, tablas u otras técnicas, para facilitar el entendimiento del personal y que lo desarrolle de una manera correcta.

De esta manera Cárdenas (2015), define los siguientes objetivos (ver figura 12).

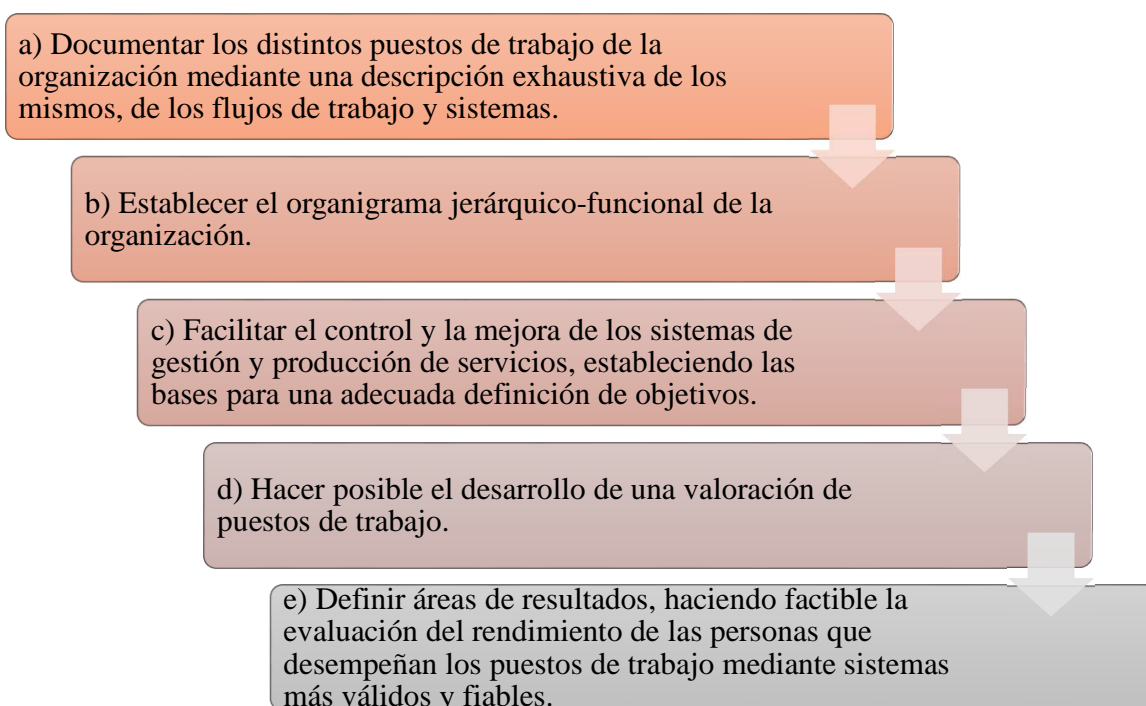


Figura 12. Objetivos de manual de puestos

Fuente: Elaboración propia basado en Cárdenas (2015).

La importancia que posee un manual de puestos dentro de una organización, Cárdenas (2015) considera que los manuales son documentos de gran utilidad y con varios beneficios ya que son elaborados por el departamento de talento humano mediante la observación y la entrevista con los colaboradores, además posee características como su fácil aplicación y se clasifica por su forma o contenido.

Aunado a lo anterior, este tipo de manual se basa en la especificación detallada de ejecución actividades, que se llevan a cabo en la empresa de una manera organizada, con la finalidad de que dichas actividades sean realizadas de una manera correcta y eficiente (González, 2014). Es por lo anterior que, tener un manual de puestos, ayuda a que todos los integrantes de la organización conozcan de manera objetiva las actividades que se desarrollan y las responsabilidades que cada uno tiene, con el objetivo de lograr las metas ya definidas en la visión y misión de la compañía.

1.14 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es el otro tema en importancia de clarificar, para que sea mayormente comprendido por la audiencia lectora, es por ello que se explica el concepto de manual de procedimientos según Benjamín y Fincowsky (2014) un manual de procedimientos es un documento que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones relacionadas entre sí. En otras palabras, se puede decir que dicha herramienta corresponde a una secuencia de procesos ya establecidos para obtener un objetivo o meta. Asimismo, según Martín (2014) el manual de procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de un área administrativa.

A partir de las definiciones anteriormente descritas sobre el manual de procedimientos, se logra comprender de manera resumida el propósito que se posee con el desarrollo de esta investigación y los beneficios que trae consigo la implementación de un manual de procedimientos.

Respecto con el objetivo primordial que posee la implementación de un manual de procedimientos, se determina que este instrumento permite reducir costos de oficina debido a que uniforma los métodos; por lo que es importante registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía del trabajo. Cuando no se tiene un método genera desperdicios de tiempo y esfuerzo (Martín, 2014).

Según Benjamín y Fincowsky (2014) dos funciones importantes de los manuales de procedimientos son las que se presentan en la Figura 13.

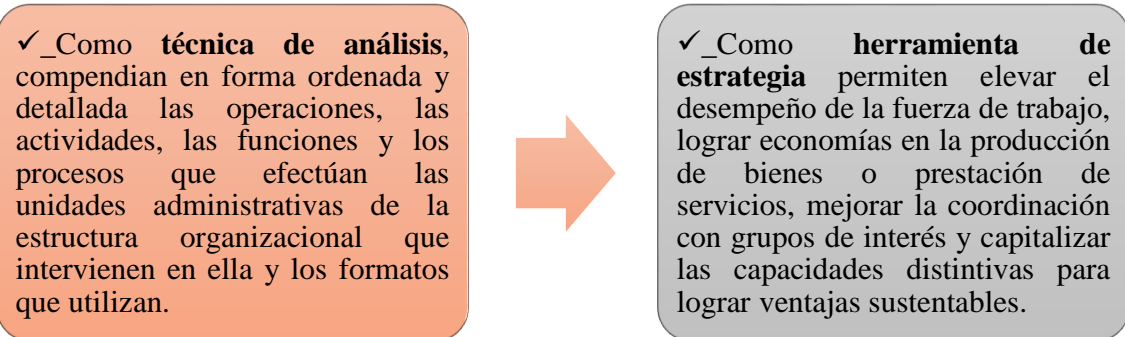


Figura 13. Objetivos del manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia basado en Benjamín y Fincowsky (2014).

La estructura que contiene el manual de procedimientos, de acuerdo con Benjamín y Fincowsky (2014) se presenta a partir de los apartados descritos a continuación:

- a) *Identificación*: El contenido que debe aparecer en esta sección es:
- Logotipo de la organización.
 - Nombre de la organización.
 - Denominación y extensión del manual (general o específico).
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Numeración de páginas.
 - Sustitución de páginas (actualización de información).
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
 - Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.
- b) *Prólogo*: es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de

lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

- c) *Índice*: es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- d) *Contenido*: lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información que se detalla en la figura 14.

Aspectos contenidos en el manual de procedimientos

- Objetivo.
- Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- Políticas o normas de operación .
- Procedimiento (descripción de las operaciones) .
- Diagramas de flujo.

Figura 14. Contenido del manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia basado en Riquelme (2017).

Por otra parte, Riquelme (2017) comenta que contar un manual de procedimientos le brinda grandes ventajas a la empresa (ver figura 15).

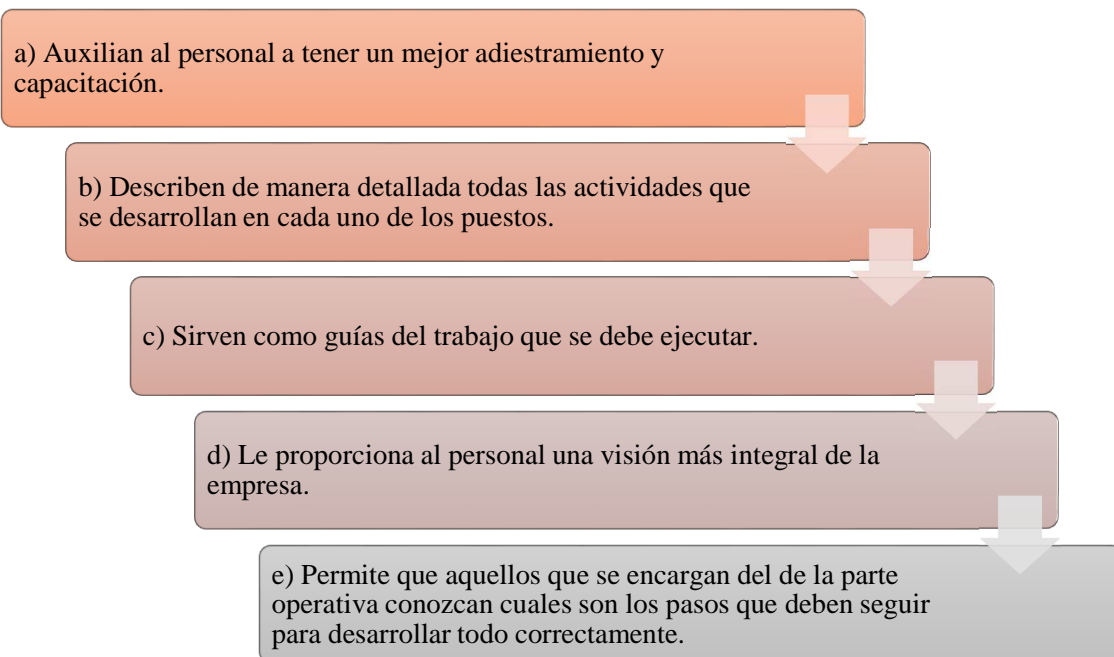


Figura 15. Ventajas del manual de procedimientos

Fuente: Elaboración propia basado en Riquelme (2017).

Es por lo anterior que, los manuales de procedimientos son necesarios, debido a que permiten a la entidad desarrollar las actividades de forma organizada, otorgando así una mayor eficacia. Si todas las organizaciones crearán un manual de procedimientos y los pusieran en práctica probablemente el desarrollo a nivel mundial y a nivel nacional sería mucho mayor, ya que podríamos reducir la burocracia, agilizando procesos, todos los involucrados podrían conocer que se debe hacer ante una situación de contingencia y sería parte de una rutina continua y establecida que permitiría el desarrollo de actividades de forma fluida y predeterminada. Seguidamente, se fundamentará lo descrito mediante la opinión de diversos autores sobre la importancia de los procedimientos.

1.15 Procedimientos

Respecto con la definición de procedimientos, Melena (2017) lo delimita como la determinación de cómo deben hacer una acción determinada, es la acción de proceder. Además, lo describe como el conjunto de normas, reglamentos, formularios, autorizaciones

y demás documentos que establecen el o los métodos para ejecutar algunos aspectos, con los que tiene que cumplir cada proceso, para dar validez a su accionar y generar las evidencias de lo actuado (Melena, 2017).

El cumplimiento de los procedimientos facilita las labores de auditoría, la evaluación y certificación, el control interno y la vigilancia. Así como, disminuye la carga de error y genera, en la conciencia de los empleados y de sus jefes, la evaluación de si el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Con respecto a los objetivos (Gómez, 1993) citado por Carreto (2008) señala que, el principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero. De la misma manera, Rebolledo (2010) precisa que el objetivo principal del procedimiento es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad administrativa. No sólo se deben tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa debido a los múltiples beneficios que trae consigo.

En cuanto a la importancia de delimitar los procedimientos Carreto (2008) comenta que el aumento del rendimiento laboral permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

1.16 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo o flujograma es considerado como la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución (Ruiz, 2015).

De la misma manera, Melena (2017) precisa que el diagrama de flujo refleja todas y cada una de las actividades que realiza la organización. Es un gráfico ordenado y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades que aportan valor al producto o servicio que se le ofrece al cliente.

De acuerdo con Benjamín y Fincowsky (2014), el objetivo principal de los diagramas de flujo es facilitar la comprensión de los procedimientos y contribuir a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

Utilizar la técnica del diagrama de flujo tal y como se refleja en la Figura 16 tiene sus ventajas.

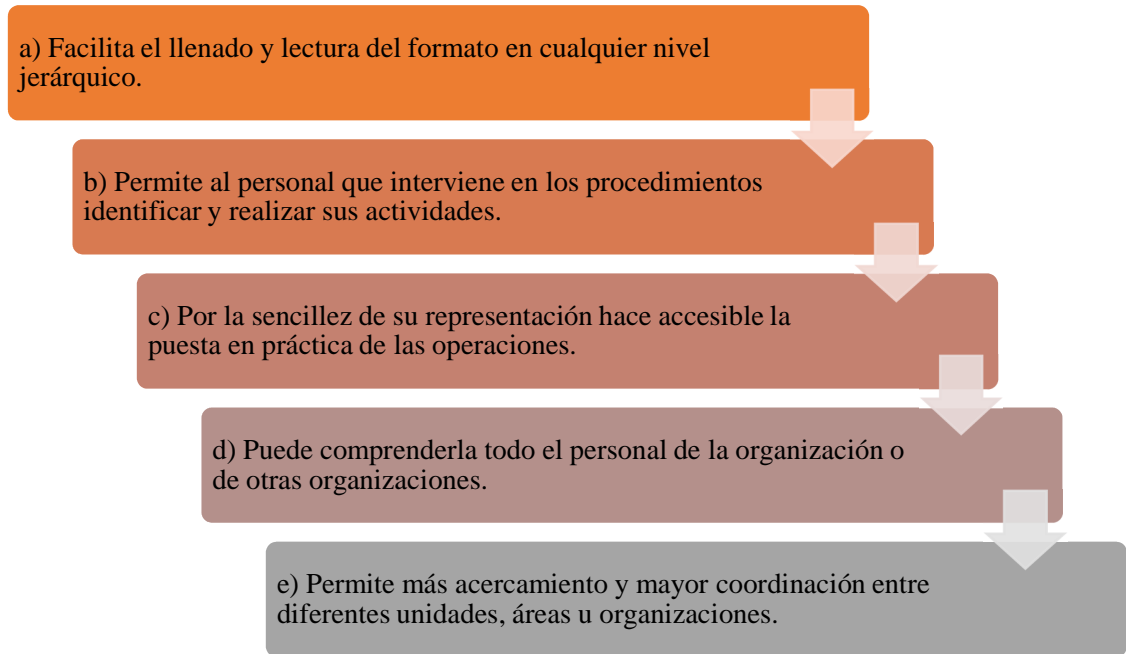


Figura 16. Ventajas del diagrama de flujo

Fuente: Elaboración propia basado en Benjamín y Fincowsky (2014).

1.16.1 Simbología utilizada

Respecto con la simbología utilizada para el diseño de los diagramas de flujo en el manual de procedimientos, Benjamín y Fincowsky (2014) señalan una nomenclatura adecuada según la Simbología ANSI (ver figura 17).








	<u>Rectángulo con lados cóncavos</u> : Inicio o término (Indica el principio o fin del flujo)
	<u>Rectángulo</u> : Actividad (Describe las funciones que se desempeñan)
	<u>Rectángulo segmentado</u> : Indica lectura o escritura de un documento.
	<u>Rombo</u> : Decisión o alternativa (Tomar una decisión entre dos opciones)
	<u>Triángulo</u> : Archivo (Se guarda el documento) o se desalmacena.
	<u>Cuadrado con punta</u> : Conector de página (Entre hojas diferentes)
	<u>Círculo</u> : Conector interno (Enlace con otra parte del diagrama)

Figura 17. Simbología Flujograma

Fuente: Elaboración propia basado en Benjamín y Fincowsky (2014).

1.17 Formularios

Por lo que se refiere a los formularios, Perozo, Aguirre, Sánchez y Pérez (2018) comentan que son documentos que pueden ser físicos o digitales los cuales son realizados para registrar datos importantes y puntuales tales como nombres, apellidos, direcciones, etc., para ser guardados y ser encontrados fácilmente al momento de requerir la información. Los espacios en blanco que se encuentran en esos formularios deben ser llenados solamente con la información que se pide en dicho espacio.

Respecto con Bermúdez (2015) explica que los formularios pueden ser clasificados o identificados en diferentes tipos, según (Fincowsky, 2009) citado por Bermúdez (2015) las necesidades de análisis que se requieran por parte del evaluador y de la empresa misma, continuación los formularios se pueden clasificar o sus tipos:

- ✓ De línea: es la clase de formularios más sencilla que existe, por su contenido se basa en datos fijos (letras) que van seguidos de una línea sobre la cual se debe anotar los datos de las variables. Solo se emplea cuando la información es mínima y se anota perfectamente a mano.

- ✓ De columnas: contiene columnas y renglones para su llenado y se utiliza cuando los datos que se anotan son afectados por varios datos fijos que regularmente se ponen en la parte superior del formulario o en casos especiales al pie.
- ✓ De casillas: para formularios cuya información es excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla, preferentemente en el ángulo superior izquierdo y con letra pequeña pero legible, de esta forma, la variable se distingue fácilmente del fijo.
- ✓ Combinado: la composición de este tipo de formulario incluye más de una alternativa de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques.
- ✓ Anexos: se suele incluir como anexo documentos cuya inclusión en el cuerpo principal del manual dificultaría la lectura. Por ejemplo, puede incluirse como anexo el marco normativo de la organización. No es recomendable incluir material de consulta que no esté específicamente relacionado con el manual.

Respecto con el diseño de los formularios, Perozo, Aguirre, Sánchez y Pérez (2018) las principales características que debe contener cualquier formulario son las siguientes:

- ✓ Sencillez en su diseño.
- ✓ Cada formulario debe estar diseñado para un procedimiento específico.
- ✓ El orden en el cual se solicita la información debe ser realizado en la misma secuencia en la cual se generan los datos.
- ✓ En mismo empleado no debe validar dos formularios que por razones de control interno, sean compatibles. Por ejemplo, la persona que conforma un informe de recepción no puede aprobar la orden de pago o el cheque con el que se cancele una obligación.
- ✓ Las copias deben ser hechas y distribuidas únicamente para aquellos departamentos que manejan la información que contienen los mismos.
- ✓ En la medida de lo posible y tomando en cuenta el concepto de costo-beneficio, se deben establecer formularios pre-numerados.
- ✓ Los formularios deben poseer espacios adecuados para las aprobaciones o autorizaciones.

- ✓ Todo formulario debe estar codificado bajo algún esquema, de tal forma que se pueda lograr una identificación o asociación del formato a una función o área específica y se indique la última fecha de revisión

Los formularios son necesarios y poseen gran importancia en la descripción de procesos, ya que es un instrumento sobre el cual se apoya la transmisión, el registro y el control de la información relacionada con las operaciones de la organización y con todos sus niveles, lo cual quiere decir que son uno de los medios libres para la recolección de datos debido a su facilidad con que circulan por toda la organización y afectan a todo el sistema de la misma forma.

1.18 Técnicas de análisis utilizadas.

Con respecto a las técnicas utilizadas para el análisis de la información obtenida de los colaboradores para la elaboración de los manuales de puestos y procedimientos se encuentran la Matriz de *Feedback* y el Hexámetro Quintiliano, estos son los más utilizados en el ámbito académico para analizar este tipo de datos. En este estudio se hará uso de la Matriz de *Feedback*, ya que permite describir las deficiencias de una forma sencilla.

1.18.1 Matriz de *Feedback*

Por lo que se refiere a la Matriz de *Feedback*, según CEEI (2017) con esta matriz visualizamos rápidamente las primeras impresiones del usuario respecto a una idea, de la misma manera permite visualizar los aspectos positivos y negativos, así como aspectos que no fueron comprendidos a cabalidad y algo muy importante, que las nuevas ideas le surgieron al usuario en base a la idea inicial.

Según Araque (2015), en su estudio enfocado en la capacitación sobre la innovación explica la existencia de esta herramienta denominada Matriz *Feedback*, la cual representa con la Figura 18.



Evaluar te da la oportunidad para aprender sobre los usuarios y las posibles soluciones.”



www.sgcampus.com.mx

@sgcampus

Figura 18. Matriz Feedback

Fuente: Araque (2015).

Tal como se apreció en la imagen (figura 18), la Matriz de *Feedback* permite determinar qué es lo que funciona bien en los aspectos en análisis, cuáles son los criterios que podrían mejorarse, además cuales son las incógnitas que quedan tras analizar lo más confuso del procedimiento o perfil de puesto en estudio, asimismo permite determinar aquello que se puede innovar del puesto o proceso. Lo anterior, otorga a la investigación facilidad para mejorar las debilidades y errores cometidos con la descripción de los procedimientos y puestos anteriores, así como obtener retroalimentación que permita innovar.

Finalmente, en este apartado se presentó una detallada revisión de la literatura, la cual otorga una explicación de la importancia, objetivos, componentes y otros aspectos relevantes de los manuales de puestos y procedimientos. La revisión de la literatura contiene autores de renombre que refuerzan la comprensión de la investigación.

Capítulo III Método de Investigación

En el siguiente apartado se explicarán los medios por los cuales se realizó la investigación, entre ellos se encuentran: el enfoque de investigación, el diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra de investigación, medios de recolección de la información, estrategia de análisis de datos y variables de estudio, esto con el fin de reforzar y dar a conocer las técnicas empleadas para la elaboración de esta investigación.

2.1 Enfoque de investigación

En cuanto al enfoque de investigación, se determinó como cualitativo ya que es una investigación centrada en los sujetos de estudio debido a que se realizó una indagación donde se interactuó con los participantes y con los datos, buscando respuestas a preguntas específicas sobre lo desarrollado en cada puesto de trabajo y procedimiento. Obteniendo así, un conocimiento de las actividades y condiciones de trabajo entre las que conviven cada uno de los colaboradores. De acuerdo con (Blasco y Pérez, 2007) citado por Monje (2011) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

2.2 Diseño de investigación

Respecto con el diseño de investigación, es de tipo descriptiva, debido a que se basó en la delimitación de las actividades que se desarrollan en los diferentes puestos, responsabilidades, condiciones de trabajo y otras que nos permitieron la elaboración del manual de puestos. Asimismo, para el manual de procedimientos se describen cada una de las actividades que se llevan a cabo para el desarrollo de un procedimiento, además de otros aspectos introductorios tales como nomenclatura, responsables, objetivo y alcance del procedimiento, entre otros.

2.3 Fuentes de Investigación

Por lo que se refiere a las fuentes de investigación se utilizaron fuentes primarias en la recolección de información de la empresa Servicentro Cerro Cortés S.A, a la cual se le realizó el respectivo manual de puestos y procedimientos. A su vez se utilizaron fuentes secundarias en la elaboración de la revisión de la literatura, como repositorios, bases de datos, libros digitales, entre otras fuentes bibliográficas. En la figura 19 se muestra en detalle las fuentes bibliográficas empleadas para realizar este trabajo.

Libros	Se analizaron siete libros entre ellos autores reconocidos como Chiavenato y Fincowsky y Benjamín, entre otros.
Revistas	Se analizaron siete revistas de economía y política, administrativas y otras.
Repositorios	Se analizaron ocho repositorios como Scielo, Redalyc, Ebook, Proquest, entre otros.
Páginas web	Se analizaron doce páginas web, desarrolladas en ámbitos administrativos, economía, u otros dentro del área.
Estudios de investigación	Se analizaron veintidós estudios entre ellos guías didácticas, investigaciones para optar por un grado académico universitario. Así como estudios sobre temas específicos relacionados.

Figura 19. Detalle de las fuentes bibliográficas empleadas

2.4 Unidad de análisis, población y muestra

En cuanto a la unidad de análisis para esta investigación se considera al Servicentro Cerro Cortés como unidad de análisis. Además, Dayana Núñez Quirós fue quien se encargó de brindar la información necesaria acerca de las generalidades de la empresa, así como coordinar las reuniones para la recolección de la información relacionada con los puestos y procedimientos de los departamentos en donde se enfocó la realización de los manuales.

Con respecto a la población de estudio, hace referencia a todos los departamentos y sus diferentes puestos con los cuales se desarrolló la investigación y a partir de los cuales se diseñó el manual de puestos. Lo que respecta al manual de procedimientos, se determinaron procesos específicos de áreas de Contabilidad, Proveeduría y Talento humano.

En cuanto a la muestra, se definió una muestra acorde al enfoque cualitativo que posee la investigación y es por ello por lo que se explica el requerimiento de la aplicación de la herramienta de recolección de información a aquellas personas que laboran en un puesto específico. En la tabla 1 se identifica los sujetos de estudio según el departamento o área en el cual se desempeñan.

Tabla 1. Sujetos de estudio por departamento o área.

Departamento	Cantidad de sujetos	Puestos que ocupan
Departamento Gerencia	1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente
Departamento Administrativo	2	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado (a) de Contabilidad • Auxiliar contable • Encargado (a) de Proveduría • Encargado (a) de Logística • Encargado (a) de Talento Humano
Departamento Pista	4	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Pista • Pisteros • Encargado de mantenimiento general
Departamento de Tienda	1	<ul style="list-style-type: none"> • Cajero (a)
Área de Llantera	1	<ul style="list-style-type: none"> • Llanteros
Área de Lubricentro	1	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de lubricentro

Fuente: elaboración propia basado en Núñez (2019)

Por otra parte, se implementó una manera para codificar cada perfil de puesto y procedimiento para que sean identificados en los manuales. El código contiene siglas del departamento al que pertenece, luego siglas de nombre de puesto o procedimiento que se codifica y una numeración representativa y organizada de forma jerárquica según sea la jefatura y seguida al puesto del colaborador a su cargo y en el caso de los procedimientos, sería el procedimiento subsiguiente.

En la tabla 2 se ejemplifica la codificación definida para cada uno de los perfiles de puestos desarrollados.

Tabla 2. Descripción de la codificación usada para la identificación de los perfiles de puestos.

Departamento	Nombre del puesto	Código
Departamento Gerencia	Gerencia	G-G-01
Departamento Administrativo	Encargado (a) de Proveduría	DA-EP-01
	Encargado (a) de Logística	DA-EL-02
	Encargado (a) de Talento Humano	DA-TH-03

	Encargado (a) de Contabilidad	DA-EC-01
	Auxiliar Contable	DA-AC-02
Departamento Pista	Jefe de Pista	DP-JP-01
	Pistero	DP-P-02
	Encargado (a) de Mantenimiento General	DP-EM-03
Departamento de Tienda	Cajero (a)	DT-C-01
Área de Llantera	Llantero	AL-LL-01
Área de Lubricentro	Encargado de Lubricentro	AL-EL-01

En la tabla 3 se ejemplifica la codificación definida para cada uno de los procedimientos desarrollados según el departamento al que pertenece.

Tabla 3. Descripción de la codificación usada para la identificación de los procedimientos desarrollados.

Departamento	Nombre del procedimiento	Código
Departamento Administrativo	Registro y pago de la planilla quincenal	DA-RP-01
	Reporte de planilla para INS	DA-PINS-02
	Reporte de planilla para CCSS	DA-PCCSS-03
	Creación de Orden de Compra	DA-OC--01
	Ingreso y registro de Mercadería	DA-IM-02
	Formalización del pago de proveedores	DA-FPP-01
	Preparación y organización del inventario	DA-PO-01
	Toma física del inventario	DA-TFI-02
	Actualización del inventario	DA-AI-03
	Ajuste de cargas sociales	DA-ACS-01

2.5 Medios de recolección de la información

Por lo que se refiere a los medios de recolección de la información, fueron mediante cuestionarios que permitieron la descripción y análisis de puestos, estos fueron aplicados a los ocupantes de los cargos. Estos son cuestionarios estructurados que contienen preguntas específicas acerca de los puestos, requisitos ocupacionales, responsabilidades, condiciones de trabajo, entre otros aspectos relacionados con las funciones que desempeñan en la empresa (ingresar en el siguiente hipervínculo para poder observar [El Cuestionario](#)).

También, se requirió de la utilización de la entrevista con el fin de obtener la información necesaria para el diseño del manual de procedimientos. La entrevista es de tipo estructurada (ingresar en el siguiente hipervínculo para poder observar [La Entrevista](#)). Además, se requirió hacer uso de la técnica de observación directa con el objetivo de recopilar información sobre los procedimientos de manera didáctica.

La tabla 4 explica la descripción del tratamiento de las herramientas de recolección de información y la metodología empleada.

Tabla 4. Descripción del tratamiento de las herramientas de recolección de información.

Método	Descripción	Ventajas
<i>Cuestionario</i>	El colaborador debe responder a una serie de preguntas relacionadas con los conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Abarca mayor número de colaboradores. • Requiere de un menor tiempo. • Sencillo y directo.
<i>Entrevista</i>	Recopilar la información de los procesos a desarrollar mediante la descripción de las actividades detalladas que realizan de las personas encargadas de ejecutarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene más información. • Fácil de comparar y aplicar. • Detecta comportamiento y correlación.
<i>Observación directa</i>	Comprender la manera en cómo se ejecuta un procedimiento, por medio de la observación y la	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene una mejor comprensión. • Permite la obtención de imágenes que especifique los

	realización del procedimiento	del	procedimientos analizados.
--	-------------------------------	-----	----------------------------

2.6 Variables de investigación

Por lo que respecta a las variables de estudio, se definieron las variables que se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Variables de investigación para el manual de puestos.

<i>Nombre de la variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>
Nombre del puesto	Describe el nombre completo del cargo, el cual está conformado por el estrato, nivel, macroproceso y perfil del puesto (UNA, 2019).	En cuanto al nombre del puesto, se estableció a partir del análisis realizado y la información otorgada por los colaboradores.
Objetivo del puesto	Corresponde al aporte del puesto y cómo afecta a toda la organización, por medio de la incidencia en la creación de valor y el mantenimiento o desarrollo de un área estratégica (UNA, 2019).	Este es determinado mediante un análisis de las funciones que realizan los colaboradores en cada perfil de puesto.
Unidad administrativa a la que pertenece	Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución (CCSS, 2019).	De la misma manera de cómo se analizó el nombre del puesto, una vez el colaborador expresó cual era la unidad administrativa a la que pertenecía, se verificaba con lo expresado según la jefatura directa.
Funciones	Descripción general de actividades que debe cumplir el trabajador dentro de una organización contenida en una clase de puesto (CCSS, 2019).	Las funciones se analizaron a través de una descripción detallada de las mismas por parte de las jefaturas de los puestos y los subalternos.
Responsabilidades del puesto	Indica ciertos factores que caracterizan a una clase o que diferencian entre sí a los	Se determinaron mediante una serie de aspectos que van desde la responsabilidad

	diversos niveles de una serie, tales como: la dificultad técnica, la responsabilidad administrativa, la independencia de acción, la supervisión ejercida y recibida, las condiciones de trabajo y otros aspectos relacionados con la naturaleza del puesto (CCSS, 2019).	por supervisión ejercido, por autonomía, por manejo de materiales, herramientas y equipo, por manejo de información confidencial, por dinero, títulos valores o documento, por contactos internos y externos, cada uno de ellos con escalas específicas sobre cantidad de personas que supervisa, nivel de autonomía para realizar las funciones, tipo de materiales o títulos valores que puedan manejar, entre otras.
Condiciones laborales	Por lo que se refiere a las condiciones laborales, consiste en la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Porto J. , 2014).	Se identificó el ambiente físico en el cual se desenvuelven los colaboradores en su respectivo puesto, estas condiciones se relacionan con la temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden.
Esfuerzos	El esfuerzo físico es parte esencial de toda actividad laboral, no es solamente un componente de los trabajos «pesados» sino que es un elemento de fatiga importante, aunque menos evidente, en otros trabajos. Incluso el mantenimiento de una misma postura (de pie o sentado) durante 8 horas (Decreto Legislativo, 2010).	Se analizó el esfuerzo que se requiere para desempeñar un puesto específico y la fatiga que esto conlleva clasificándolo en esfuerzo físico bajo, medio y alto de acuerdo con las funciones que realiza el colaborador.
Preparación académica	Formación académica asociada a la educación primaria, secundaria, técnica, parauniversitaria y universitaria que requiere el ocupante para desempeñar las	En cuanto a la preparación académica, consistió en definir e identificar cual fue el grado de educación requerida para el desempeño del puesto, entre ellas se presentaron diferentes grados iniciando

	actividades asignadas al cargo (CCSS, 2019).	desde primaria y terminando hasta el grado más alto como lo es la maestría.
Experiencia	Conjunto de las habilidades y conocimientos específicos obtenidos a través de los distintos empleos (Garabito, 2013).	En esta variable se analiza el grado de experiencia requerida para el desempeño adecuado del puesto, la cual se clasifica por ningún tipo de experiencia necesaria, meses o bien años acorde con lo que el puesto requiere.
Capacitaciones	La capacitación laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y de trabajo de la población (Acosta, 2012).	En cuanto a capacitación se evaluó a partir de los requerimientos especiales de cada perfil, a partir de este se pudo deducir la necesidad que poseen determinados perfiles sobre la ejecución de actividades específicas.
Requisitos legales	Indica cuales certificaciones, licencias o títulos deben poseer los candidatos para ocupar un puesto. Tales atestados son los que se exigen a quienes van a trabajar en ciertas labores en cuya ejecución, por su índole, resultaría ilegal o sumamente difícil sin el documento específico (CCSS, 2019).	Con la descripción de cada perfil de puestos, se determinaron los requerimientos legales que cada uno de ellos poseía.

Las anteriores variables de la tabla 5 corresponden al manual de puestos, con respecto al manual de procedimientos, se describen las variables mostradas en la tabla 6.

Tabla 6. Variables de investigación para el manual de procedimientos.

<i>Nombre de la variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>
Nombre del procedimiento	Es la identificación que se le otorga a un procedimiento (Ruiz, 2015).	El nombre de cada procedimiento se determinó por medio de las labores que los colaboradores realizan y que se nos brindó por medio de la entrevista u observación directa, de esta manera se identificó que el nombre tuviera relación con los pasos que se realiza en cada procedimiento.
Objetivo del procedimiento	Consiste en una explicación del propósito del manual de políticas y procedimientos (Ruiz, 2015).	Una vez se posee conocimiento del proceso a desarrollar se describe el objetivo de este, el cual resume el propósito del procedimiento.
Unidad administrativa a la que pertenece	Se refiere a la cobertura o ámbito de aplicación. Por ejemplo: Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área Financiera, Área de Producción, etc. (Benjamín, 2014).	A partir de la información obtenida con la entrevista, se determinaron las áreas a las cuales pertenece cada procedimiento.
Responsable	Se refiere el colaborador encargado de cada área o departamentos que intervienen en el procedimiento para el cual se realiza el manual (Ruiz, 2015).	Con la descripción del procedimiento se identifica cual es el responsable de realizar cada actividad, y así plasmarlo en el flujograma.
Políticas o Normativa	Lineamientos generales que guían las operaciones (Ruiz, 2015).	Se definieron las políticas o normativas que se cumplían en cada proceso a través de la información otorgada por el colaborador en la entrevista.
Alcance	Es la delimitación de las actividades a realizar dentro de los procesos, es decir desde donde inicia y donde finaliza el mismo (Ruiz, 2015).	A partir de la determinación de los pasos a seguir en cada proceso se definió el alcance.

<p>Formularios</p>	<p>Por lo que se refiere a los formularios según Porto y Gardey (2014) son un impreso con espacios en blanco o un libro en que se contienen fórmulas que deben observarse para la ejecución de algo.</p>	<p>Se determinó con la delimitación de la existencia de formularios dentro de cada proceso.</p>
<p>Aplicaciones computacionales</p>	<p>En cuanto a un sistema de información Toriello (2016) lo define como un conjunto de elementos relacionados entre sí que contribuyen a determinado objetivo. Por lo tanto, los sistemas de información de facto son los manuales, los que pueden ser sustituidos por sistemas de información computarizados. Prácticamente en todas las actividades que se realizan, están involucrados los sistemas de información, desde los más sencillos hasta los más complejos, pues en todos existen elementos relacionados entre sí que están contribuyendo a algún objetivo específico que estemos realizando.</p>	<p>Con la descripción de cada uno de los procedimientos, se determinaron los sistemas computacionales que se requieren para completar los procesos.</p>

Las variables de estudio descritas en las Tablas 5 y 6 permiten poseer una orientación acerca del enfoque de estudio de esta investigación, así como de los aspectos que se estudiaron en cada uno de los perfiles de puestos y procedimientos.

2.7 Estrategia de análisis de los datos


En esta investigación, se utilizó la herramienta para el análisis de la información denominada Matriz de *Feedback*, debido a que esta herramienta nos permitió realizar un análisis profundo de cada uno de los puestos de trabajo y los procedimientos, así como proporcionar las observaciones y recomendaciones respectivas. Dicha herramienta consta de una serie de preguntas tal y como se describió anteriormente en la revisión de la literatura, las cuales nos permitieron identificar las deficiencias que poseían los puestos y procedimientos y poder así diseñar los manuales de puestos y procedimientos con la información adecuada y acorde a la realidad en la cual se desarrolla. Con el objetivo de ilustrar la herramienta diríjase a ver la [Figura 18](#).

Este apartado contempla de forma resumida la manera en la cual desarrolló este proyecto, de donde y como se obtuvo la información, cuáles fueron los sujetos lo que le otorga una mayor credibilidad a los datos, análisis y resultados obtenidos.

Capítulo IV Análisis y diagnóstico de la situación actual

El siguiente apartado expone el escenario que posee la entidad en cuanto a descripción de perfiles de puestos, a través de la información que otorgaron los colaboradores de Servicentro Cerro Cortés se logra definir la información que se describe a continuación.

2.8 Perfil del puesto Gerente

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Gerente	
	Área a la que pertenece: Gerencia	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Junta Directiva	G-G-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	Indefinido
Fecha de elaboración: 06/09/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
Departamento Administrativo	2
Departamento de Pista	1
Departamento de Tienda	2
Área de Lubricentro	1
Área de Llantera	2

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el trabajo realizado por los colaboradores, así como realizar la contratación de personal.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Realizar el conteo del dinero.
2. Confirmar pagos y transferencias bancarias mediante Internet Banking.

3. Proporcionar dirección a la organización.
4. Incrementar la productividad.

Mensual

5. Análisis de ventas de combustible.
6. Revisar y controlar los resultados de operaciones realizadas en el área administrativa.

Ocasional

7. Crear presupuesto anual.
8. Firmar documentos de importancia.
9. Realizar las entrevistas para la contratación de nuevos colaboradores.
10. Efectuar la inducción de los colaboradores: lectura del contrato y del reglamento.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Bachillerato Universitario: Bachillerato en Administración de empresas.
2. **Experiencia:** De uno a menos de tres años de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

<i>Grado</i>	<i>Habilidad</i>
E	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones, además de la correcta aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en niveles estratégicos.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

Tiene a cargo de 5 a 10 personas.

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial de alto nivel estratégico.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la ejecución de transacciones bancarias, y manejo de documentos y valores superiores a 1.000.000 colones.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. la naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante, TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.8.1 Análisis del perfil de puesto de Gerente.

<i>Matriz de Feedback</i>	
¿Qué es positivo?	¿Lo que se puede mejorar?
<ul style="list-style-type: none">✓ Las responsabilidades por supervisión de personal, autonomía, manejo de contactos internos y externos, manejo de materiales, herramientas y equipo, manejo de información confidencial son acordes a las actividades que se realizan en el puesto.✓ El nivel de esfuerzo físico delimitado es correcto.✓ Las condiciones ambientales están definidas correctamente.	<ul style="list-style-type: none">✓ La descripción general del puesto requiere adaptarse para que este exprese de una forma más explícita las actividades a ejecutar.✓ Las funciones descritas requieren ser más precisas para poder ser comprendidas por terceras personas.✓ El grado académico puede adaptarse a Bachillerato en Administración de empresas o Licenciatura en

<p>✓ Los riesgos laborales son afines a las actividades que se desarrollan en el puesto.</p>	<p>Administración de Empresas con énfasis en Dirección de proyectos, Recursos Humanos o afín.</p> <p>✓ En “Otros requisitos intelectuales” se podría definir la necesidad de poseer Inteligencia Emocional.</p> <p>✓ En capacitación requerida, se puede optar por definir curso de Relaciones humanas y manejo de conflictos, Excel, así como conocimiento en Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning).</p>
<p>¿Qué es confuso?</p> <p>✓ La responsabilidad por manejo de títulos valores, los montos de valores en transferencia u otros podrían ser mucho mayores a los establecidos.</p>	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <p>✓ Agregar en las funciones, el establecer la realización de reuniones con el equipo de trabajo de manera periódica.</p> <p>✓ Además, agregar en las funciones ejecutadas por la gerencia la formulación de nuevos proyectos.</p>

2.9 Perfil del Encargado (a) de Proveduría

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado (a) de Proveduría	
	Área a la que pertenece: Departamento Administrativo	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DA-EP-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	Lunes a viernes De 7:00 a.m. a 5:00 p.m.	
Fecha de elaboración: 06/09/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Mantener el inventario de forma organizada para el buen funcionamiento de la empresa.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Llevar el inventario diario de mercadería de la tienda.

Semanalmente

2. Ejecutar las órdenes de compra (los lunes, martes y miércoles cada quince días).
3. Recibir la mercadería.
4. Ingresar mercadería.

Mensual

5. Realizar el inventario (Cada 4 meses).

Ocasional

6. Hacer cotizaciones.

7. Limpiar y acomodar estantes.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

- 1. Formación académica:** Bachillerato Universitario: Bachillerato en Administración de empresas.
- 2. Experiencia:** No requiere experiencia.
- 3. Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
A	Se requieren destrezas y habilidades de expresión escrita, oral, numérica y análisis básicos para el desempeño de sus funciones.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

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

Por Manejo de Información Confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
B	Esfuerzo Físico Medio. la naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados ocasionalmente. También puede requerir la operación de máquinas.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
B	El trabajo se lleva a cabo en un lugar de bajo riesgo: caídas leves, caída de objetos, manipulación de productos de bajo nivel tóxico.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.9.1 Análisis del perfil de puesto de Encargado (a) de Proveeduría.

<i>Matriz de Feedback</i>	
¿Qué es positivo?	¿Lo que se puede mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La delimitación de los niveles de riesgos físicos, condiciones ambientales del trabajo y esfuerzo físico, está acorde a las actividades. ✓ La experiencia requerida está acorde a las funciones ejecutadas. ✓ La responsabilidad por manejo de títulos valores, dinero o documentos, por nivel de autonomía, por supervisión ejercida, por manejo de información confidencial y por manejo de materiales, herramientas y equipo es acorde a las actividades que se ejecutan en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción general de las funciones, así como la delimitación de algunas actividades, ya que no se comprenden en su totalidad. ✓ En la responsabilidad por contactos internos y externos, debe especificar que también tiene contacto con personas externas a la organización que en este caso sería los proveedores. ✓ Se requiere agregar la función de atender a los nuevos proveedores, la cual ha sido captada por observación directa. ✓ El grado académico podría ser especificado como un Técnico en mercadeo o proveeduría. ✓ También, requiere un curso de Excel avanzado.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ Definir que se requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad únicamente, cuando realmente tiene contacto con personas externa a la entidad.	✓ Realizar un conteo de la mercadería almacenada en la bodega con periodicidad al menos mensual, con la finalidad tener un inventario actualizado.

2.10 Perfil del Encargado (a) de Logística

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado (a) de Logística	
	Área a la que pertenece: Departamento Administrativo	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DA-EL-02
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	Lunes a viernes De 7:00 a.m. a 5:00p.m.	
Fecha de elaboración: 06/09/2019	Páginas De 1 a 4	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de realizar los pedidos de combustible y las demás actividades que conllevan esta.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

1. Coordinar los pedidos de las fincas (dos veces por semana)
2. Crear las facturas y marchamos para las fincas.
3. Realizar pedido de combustible.
4. Facturar la venta de combustible a Tico Frut.
5. Coordinar con los choferes cual camión y cual chofer realizará el viaje.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media.
2. **Experiencia:** No requiere experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
A	Se requieren destrezas y habilidades de expresión escrita, oral, numérica y análisis básicos para el desempeño de sus funciones.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.


VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.10.1 Análisis del perfil de puesto de Encargada de Logística.

Matriz de Feedback	
<p style="text-align: center;">¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La definición de la responsabilidad según supervisión ejercida, autonomía, por manejo de materiales, herramientas y equipo, por manejo de información confidencial, por dinero, títulos valores o documentos, por contactos internos y externos es afín a las actividades desarrolladas. ✓ La definición de las condiciones ambientales del trabajo, los riesgos laborales y esfuerzo físico están definidas correctamente. ✓ Se requieren destrezas y habilidades de expresión escrita, oral, numérica y análisis básicos para el desempeño de sus funciones. 	<p style="text-align: center;">¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción general del puesto, así como la descripción de las funciones ya que se debe especificar más para que estas sean comprensibles a terceros. ✓ El nivel de experiencia requerida se podría definir con un nivel mayor, el cual puede ser de 1 a 6 meses. ✓ El grado académico requerido se puede adaptar a un Técnico en Logística.
<p style="text-align: center;">¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El nivel académico requerido, es confuso ya que el puesto requiere de gran responsabilidad por el nivel de autonomía y por ser el área que suministra la materia prima con la cual funciona la compañía. 	<p style="text-align: center;">¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agregar como una de las actividades, generar reportes de ventas de combustible según la periodicidad solicitada.

2.11 Perfil del Encargado (a) de Contabilidad

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado (a) de Contabilidad	
	Área a la que pertenece: Departamento Administrativo	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DA-EC-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	Lunes a viernes De 7:00 a.m. a 5:00 p.m.	
Fecha de elaboración: 06/09/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
Auxiliar Contable	1

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar actividades relacionadas con asientos de cierre y de ajustes contables, revisión de conciliaciones bancarias, facturación electrónica, entre otros.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Obtener el reporte de créditos por corte.
2. Revisar algunas de las actividades ejecutadas por Auxiliar contable.

Quincenal

3. Realizar el proceso de pago de proveedores (jueves cada quince días).
4. Crear asientos de cierre del mes.
5. Creación y anulación de facturación electrónica.
6. Atender asuntos de factura electrónica.

Mensual

7. Crear asientos diarios para efectuar el pago los dividendos.
8. Hacer asientos de ajuste CCSS.
9. Calcular diferencias de cambios de precio.
10. Revisar las conciliaciones bancarias.
11. Obtener estimados de ventas totales.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Bachillerato Universitario: Bachillerato en Administración de Empresas o Contabilidad.
2. **Experiencia:** De 6 meses a menos de un año de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
D	Se requieren destrezas y habilidades de liderazgo y comunicación en la planificación, organización y control de actividades pertinentes del puesto.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

Tiene a cargo de 1 a 3 personas.

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial de alto nivel estratégico.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.11.1 Análisis del perfil de puesto de Encargado (a) de Contabilidad.

<i>Matriz de Feedback</i>	
¿Qué es positivo? <ul style="list-style-type: none">✓ Las responsabilidades por supervisión de personal, autonomía, manejo de manejo de títulos valores, manejo de contactos internos y externos, manejo de materiales, herramienta y equipo, manejo de información confidencial son acordes a las actividades que se realizan en el puesto.✓ El nivel de esfuerzo físico delimitado es afín al perfil del puesto.✓ Las condiciones ambientales están definidas correctamente.✓ Los riesgos laborales son afines a las actividades que se desarrollan en el puesto.	¿Lo que se puede mejorar? <ul style="list-style-type: none">✓ Descripción de las actividades requiere ser adaptada de manera que sea más comprensible por un nuevo colaborador.✓ La descripción general del puesto debe ser adaptada.✓ En Capacidades requeridas, se debe de establecer la necesidad de poseer conocimiento o un curso de Excel avanzado.✓ Además, poseer un curso de Relaciones humanas y manejo de conflictos.✓ Agregar en “Otros requisitos intelectuales” la Capacidad para trabajar en ambientes dinámicos.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ Algunas de las actividades se podrían confundir con las actividades elaboradas en el puesto de Auxiliar Contable, por ello la necesidad de especificar.	✓ El sistema actual de contabilidad debido a que ralentiza algunas de las actividades ejecutadas.

2.12 Perfil del puesto Auxiliar Contable

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Auxiliar Contable	
	Área a la que pertenece: Departamento Administrativo	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DA-AC-02
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	<i>Lunes a viernes De 7:00a.m. a 5:00p.m.</i>	
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Realizar actividades de contabilidad relacionadas con la elaboración de asientos, ajustes contables con ayuda de un sistema de contabilidad.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Semanal

1. Registrar gastos de insumos de la llantera, de lubricentro y mantenimiento general.
2. Registrar los CDC (corte diario de combustible); tanto en el sistema de contabilidad, como en Microsoft Excel, y el “Octan Office” (Sistema de gestión integral para estaciones de servicio).
3. Determinar faltantes.
4. Registro de pagos en el sistema contable.
5. Registro de transferencias en el sistema contable.
6. Confirmaciones de facturas.
7. Ingresar en el Octan las facturas de RECOPE.

8. Registrar costos por compra de combustible.
9. Registro de cierre de mercadería.

Mensual

10. Comparar los depósitos del banco con lo que se tiene registrado en el sistema contable (De sietes cuentas bancarias).

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Técnico Medio en Contabilidad.
2. **Experiencia:** De 6 meses a menos de un año de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

Capacitación Requerida	
✓	Servicio al cliente (INA).
✓	Excel avanzado.
✓	Aplicaciones ofimáticas (INA).

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal

Autonomía

Autonomía mínima: ejecuta las actividades bajo una supervisión constante.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial, pero de bajo nivel estratégico.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores de forma esporádica.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento, otras dependencias o unidades y con algunas jefaturas.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
C	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) no controladas y desfavorables en algunas de estas, durante la realización de

	varias tareas dentro de su jornada. Algunas de estas: se refiere a las condiciones desfavorables en cuando al ruido.
--	--

Riesgos laborales

Grado	Riesgos Laborales
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.12.1 Análisis del perfil de puestos de Auxiliar Contable.

Matriz de Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El grado de formación académica está acorde al nivel de experiencia requerida. ✓ Los niveles de responsabilidad por materiales, herramientas y equipo son acordes al perfil del puesto. ✓ La responsabilidad por manejo de información confidencial y por contactos internos y externos están claramente definidos. ✓ El esfuerzo físico es acorde a las actividades que se ejecutan en el puesto de trabajo. 	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción de las funciones, para que éstas puedan ser comprendidas por un nuevo colaborador. ✓ La descripción general del puesto requiere un mayor desarrollo que permita tener una visión integrada de lo ejecutado en el puesto. ✓ La interpretación de las habilidades y destrezas. ✓ El nivel de autonomía descrito se puede mejorar a un nivel que se adapte mejor a las actividades ejecutadas.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las condiciones ambientales de trabajo se pueden describir con un nivel más adecuado al área de trabajo. ✓ Definir el jefe directo que corresponde al puesto según el nivel jerárquico. ✓ Incluir en “Otros requisitos intelectuales” la “Capacidad para trabajar en ambientes dinámicos”.
<p style="text-align: center;">¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las destrezas y habilidades requeridas no tienen relación con las funciones descritas. ✓ El manejo de dinero y títulos valores no está no está relacionado a ninguna de las funciones descritas. ✓ El jefe directo descrito no corresponde al jefe directo que establece la jerarquía que poseen la entidad. 	<p style="text-align: center;">¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema de contabilidad con el que cuenta la entidad en ocasiones ralentiza las actividades que se desarrollan, por lo que se podría invertir en un sistema que otorgue eficiencia. ✓ Organizar la cantidad de tareas a realizar, que permita mejorar la jornada de trabajo.

2.13 Perfil del puesto de Encargado (a) de Recursos Humanos.

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado (a) de Recursos Humanos	
	Área a la que pertenece: Departamento Administrativo	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DA-RH-03
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	Lunes a viernes De 7:00a.m. a 5:00p.m.	
Fecha de elaboración: 06/09/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica.	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de realizar el registro de las planillas tanto en el sistema de planillas, como en el INS y plataforma de la CCSS.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Quincena

1. Registrar planillas en el sistema Enlace-planillas.

Mensual

2. Presentar planilla del INS.
3. Presentar planillas CCSS.
4. Organizar las capacitaciones.
5. Atender situaciones que se le presenten a los colaboradores durante la jornada laboral.
6. Realizar actividades relacionadas con salud ocupacional.

Ocasional

7. Crear los documentos para efectuar las contrataciones de nuevo colaborador.

8. Crear y coordinar los documentos de incapacidades.
9. Crear y coordinar los documentos de vacaciones.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Bachillerato Universitario: Bachillerato en Recursos Humanos o Bachillerato en Administración de Empresas.
2. **Experiencia:** De 6 meses a menos de un año de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA
✓ No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

<i>Grado</i>	<i>Habilidad</i>
C	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de trabajar en ambientes altamente dinámicos, adaptación al cambio, flexibilidad, iniciativa y proactividad en la realización de las tareas.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial, pero de bajo nivel estratégico.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.13.1 Análisis del perfil de puestos de Encargado (a) de Recursos Humanos.

<i>Matriz de Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El grado de formación académica está acorde al nivel de experiencia requerida. ✓ Los niveles de responsabilidad por materiales, herramientas y equipo son acordes al perfil del puesto. ✓ La responsabilidad por manejo de información confidencial y por contactos internos y externos están claramente definidos. ✓ El esfuerzo físico es acorde a las actividades que se ejecutan en el puesto de trabajo. 	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción general del puesto, así como la descripción de las funciones debido a que la interpretación de estas actividades para un nuevo colaborador sería dificultosa. ✓ Agregar la actividad de “Colaborar en el proceso de reclutamiento de personal”, captada por observación directa. ✓ El nombre del puesto se puede cambiar a Encargada (o) de Talento Humano. ✓ Incluir dentro de las Capacidades Requeridas el curso de Manejo de conflictos y relaciones humanas. ✓ La responsabilidad por contactos internos y externos debe de adaptarse a un nivel mayor; ya que se relaciona también con personas de otros departamentos u áreas. ✓ En “Otros requisitos intelectuales” agregar posee inteligencia emocional.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ La responsabilidad por contactos internos y externos es confusa ya que este puesto requiere mantener contacto con personas de otras áreas también.	✓ Adicionar en las funciones alguna actividad que corresponda a la organización de actividades motivacionales entre los colaboradores.

2.14 Perfil del Jefe de Pista

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Jefe de Pista	
	Área a la que pertenece: Departamento de Pista	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DP-JP-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
Diurna	Lunes a sábado De 6:00 a.m. a 6:00 p.m.	
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
Pisteros	10
Mantenimiento general	1

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Dirección y organización del área de pista, así como coordinar las actividades de mantenimiento de las instalaciones.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

1. Descargar combustible.
2. Coordinar que los pisteros hagan el trabajo.
3. Caños perimetrales limpios.
4. Velar porque los pisteros tengan conocimiento del horario que le corresponde.
5. Limpiar cuando hay alguna contaminación por gasolina o diésel.
6. Atender clientes con algún problema.
7. Atender problemas para dispensar: problema mecánico.
8. Velar por que todas las instalaciones estén aseadas.
9. Mensajería: traslado de dinero al banco.

10. Realizar proceso de inducción de los pisteros.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media.
2. **Experiencia:** De 6 meses a menos de un año de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	Computación.
✓	Servicio al cliente.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
C	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de trabajar en ambientes altamente dinámicos, adaptación al cambio, flexibilidad, iniciativa y proactividad en la realización de las tareas.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

Más de 10 personas

Autonomía

Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial, pero de bajo nivel estratégico.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores de forma esporádica.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
C	Esfuerzo Físico Alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien la manipulación de máquinas o pesos que requieren alto o mayor esfuerzo y fatiga.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.

Riesgos laborales

Grado	Riesgos Laborales
B	El trabajo se lleva a cabo en un lugar de bajo riesgo: caídas leves, caída de objetos, manipulación de productos de bajo nivel tóxico.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.14.1 Análisis de perfil de puesto de Jefe de Pista.

Matriz de Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se tiene claridad sobre las responsabilidades que el puesto requiere según las funciones.✓ El grado de formación académica es acorde al puesto.✓ La experiencia requerida está definida de manera correcta.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se requiere indicar la necesidad de poseer licencia de conducir B1.✓ Especificar la descripción de las funciones ya que algunas de ellas no desarrollan una idea clara de la actividad a desarrollar.✓ Adaptar el nivel de esfuerzo físico según las actividades que se realizan en el puesto.✓ Definir un nivel mayor para el nivel de riesgos en las que se desempeña el puesto.✓ Indicar en otros requisitos intelectuales, la necesidad de poseer un curso o capacitación de primeros auxilios.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los cursos especificados en capacitación requerida no corresponden a un nombre de curso que alguna institución ofrezca. ✓ El nivel de riesgos del puesto se considera que no es la más adecuada, debido a que se especifica como “riesgo bajo” y en la realidad el área de trabajo es un espacio al aire libre y la probabilidad de sufrir una caída es alta, así mismo, según las funciones que realiza como por ejemplo la descarga de combustible produce la manipulación de pesos que van de moderados a altos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir como una de las funciones realizar reuniones periódicamente para analizar situaciones de problemática entre las actividades realizadas por los colaboradores del área de pista.

2.15 Perfil de puesto de Pistero (a)

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Pistero (a)	
	Área a la que pertenece: Departamento de Pista	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Jefe de Pista	DP-P-02
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	De 6:00 a.m. a 2:00 p.m.
	Mixta	De 2:00 p.m. a 10:00 p.m.
Nocturna	De 10:00 p.m. a 6:00 a.m.	
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar actividades que permitan la venta de combustible a los clientes y el orden y aseo del área.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Dispensar combustible.
2. Revisar presión del aire de las llantas.
3. Revisar el nivel de aceite.
4. Facturar.
5. Atención al cliente.
6. Limpieza de las máquinas con un paño, y vitrinas, y casetillas.
7. Reciclaje: separar los desechos.
8. Llevar caja.

9. Hacer cierre de datafonos, efectivo
10. Realizar los depósitos en el buzón.

Mensual

11. Limpiar los caños.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Secundaria incompleta: al menos noveno año.
2. **Experiencia:** De 1 a menos de 6 meses de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA
✓ Servicio al cliente.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

<i>Grado</i>	<i>Habilidad</i>
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal

Autonomía

Autonomía baja: recibe supervisión periódica para ver avance de los trabajos realizados y sus resultados.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por los cobros de facturas, documentación correspondiente a registros de clientes y similares. Incluye manejo de fondos de valores inferiores a 100.000 colones.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar caminando y manipulando pesos moderados ocasionalmente. También puede requiere la operación de máquinas.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.

Riesgos laborales

Grado	Riesgos Laborales
B	El trabajo se lleva a cabo en un lugar de bajo riesgo: caídas leves, caída de objetos, manipulación de productos de bajo nivel tóxico.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.15.1 Análisis del perfil de puesto de Pistero (a).

Matriz de Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Esfuerzo físico definido es adecuado.✓ Además, las condiciones ambientales expresan la realidad en la cual se desempeña el puesto.✓ El grado de formación académica definida es adecuado.✓ La experiencia definida es apropiada.✓ Las habilidades y destrezas requeridas van acorde con las funciones.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre del puesto podría adaptarse según las funciones a Pistero-cajero.✓ Definir las funciones de una manera más explícita.✓ La definición del nivel de riesgo del área de trabajo requiere ser adaptado.✓ Ajustar la descripción general del puesto.✓ El puesto debe expresar el requerimiento de conocimiento en el manejo de una computadora.✓ En el espacio de “Capacitación Requerida”, se puede definir brindar a los pisteros la capacitación de primeros auxilios.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ La responsabilidad por manejo de información confidencial no se encuentra acorde a las actividades realizadas.	✓ Facilitar el uso de una herramienta de Excel u otro programa que les permita contabilizar el dinero cobrado, reduciendo el número de errores al hacer el cierre.

2.16 Perfil del Encargado (a) de Mantenimiento General

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado de Mantenimiento General	
	Área a la que pertenece: Departamento de Pista	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Jefe de Pista	DP-EM-03
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	Lunes a sábado De 6:00 a.m. a 2:00 p.m.
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Mantener el orden y aseo de todas las instalaciones.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Limpiar los baños.
2. Limpiar el comedor.
3. Limpiar la oficina.
4. Limpiar la tienda.

Semanal

5. Marcar la mercadería (miércoles).
6. Limpiar las aceras.
7. Lavar los carros (sábados).

Quincenal

8. Cortar el césped.
9. Quitar la hierba de las zonas verdes.
10. Regar herbicida en las orillas de zonas de verdes.

Mensual

11. Limpiar la refrigeradora.
12. Lavar los caños del área de pista.
13. Lavar techo por debajo.

Ocasional

14. Cada 6 meses lavar los techos de todas las instalaciones.
15. Recolectar residuos contaminadas de la pista (cuando hay un derrame se le hecha arena y se recicla en bolsas).

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Primaria completa: Educación básica.
2. **Experiencia:** De 1 a menos de 6 meses de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	Conocimiento en el uso de maquinaria como hidro lavadora y guadaña.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía intermedia: sigue las instrucciones generales de las actividades en específico, y presenta los avances y resultados del trabajo.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable por materiales, herramientas y equipo utilizados en su puesto y por otras personas de su misma área de trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento, otras dependencias o unidades y con algunas jefaturas.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados ocasionalmente. También puede requerir la operación de máquinas.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
C	El trabajo se desarrolla en un ambiente de trabajo con riesgo medio-alto: posibilidad de cortaduras, riesgos físicos por manejo de pesos medio-altos, picaduras, manipulación de productos de nivel tóxico.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.16.1 Análisis del perfil del puesto Encargado (a) de Mantenimiento General.

<i>Matriz Feedback</i>	
¿Qué es positivo? <ul style="list-style-type: none">✓ La delimitación del grado de formación académica requerida para el puesto es acorde.✓ Además, el nivel de experiencia solicitado se especifica de esta manera, ya que se necesita conocimiento en la manipulación de ciertas máquinas.	¿Lo que se puede mejorar? <ul style="list-style-type: none">✓ La descripción de habilidades y destrezas no se encuentra acorde a las especificaciones del perfil del puesto.✓ A partir de las actividades ejecutadas se requiere establecer un nivel de riesgo mayor, debido a la manipulación de productos de nivel tóxico.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ El perfil del puesto especifica de forma acertada las responsabilidades según las funciones que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un nivel mayor en condiciones ambientales, debido a que no cubre las condiciones reales en las que se desempeña el puesto. ✓ Definir como esfuerzo físico el nivel alto, debido a que la manipulación de pesos medios-altos está presente en la ejecución de las funciones, así como la exposición a cortaduras y el manejo de productos de nivel toxico alto.
<p style="text-align: center;">¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El nivel del esfuerzo físico que el puesto requiere no está acorde a las actividades. ✓ Las condiciones ambientales en las que se desarrolla el puesto no se definieron según las funciones a desarrollar. 	<p style="text-align: center;">¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un cronograma de actividades a realizar por semana, otorgando así un mayor aprovechamiento del tiempo.

2.17 Perfil del puesto de Cajero (a)

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Cajero (a)	
	Área a la que pertenece: Departamento de Tienda	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	DT-C-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	<i>Lunes a viernes</i> <i>De 6:00 a.m. a 6:00 p.m.</i> <i>Lunes a sábado</i> <i>De 6:00 a.m. a 4:00 p.m.</i>
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Desarrollar actividades de atención al cliente, cobro de créditos.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Servicio al cliente.
2. Recibir mercadería.
3. Llevar archivo de facturas canceladas.
4. Aplicar pago de los clientes de crédito.
5. Marcar mercadería de la tienda y bodega.
6. Gestión de cobro tres días por semana miércoles y jueves y viernes (llamar a los clientes para cobrar facturas pendientes).

Ocasional

7. Ingreso de facturas de mercadería.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media.
2. **Experiencia:** De 1 a menos de 6 meses de experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	Servicio al cliente
✓	Capacitación para cobrar (como comunicarse con el cliente).

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía baja: recibe supervisión periódica para ver avance de los trabajos realizados y sus resultados.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por los cobros de facturas, documentación correspondiente a registros de proveedores, órdenes de compra, presupuestos y similares. Incluye manejo de fondos de caja chica con valores entre 100.000 a 500.000 colones.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
A	Esfuerzo Bajo. la naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.17.1 Análisis del perfil del puesto Cajero (a)

<i>Matriz Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La formación académica y la experiencia requerida se delimitaron acorde las características del puesto.✓ La descripción de las habilidades está afín a las funciones que desarrolla.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La descripción general del puesto se debe mejorar otorgando una definición que explique de forma congruente las actividades realizadas.✓ Delimitar la descripción de las funciones, de manera que sean más explícitas y se enfoquen en el detalle.✓ La descripción de la responsabilidad por manejo de dinero, títulos valores o documento se debe de adaptar a las políticas de la empresa, así como a las funciones ejecutadas de una forma comprensible.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El traslado y recepción de artículos de una bodega no se especifica entre las responsabilidades, y se encuentra dentro de las funciones desarrolladas. ✓ La descripción de la capacitación requerida no concuerda con el nombre de un curso en específico brindado por una institución. ✓ El manejo de dinero y títulos valores se considera que se debe reiterar el análisis ya que según las funciones realizadas y la política que tiene la empresa de manejo de un fondo de valores de 100.000 colones como mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducir el tiempo y costo invertido en las llamadas para realizar los cobros de facturas a crédito, utilizando un sistema de mensajería que le recuerde el pago de las facturas pendientes a dichos clientes de forma previa.

2.18 Perfil del puesto Llantero

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Llantero	
	Área a la que pertenece: Área de Llantera	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	AL-LL-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	Lunes a viernes De 6:00 a.m. a 6:00 p.m. Sábados De 6:00a.m. a 5:00p.m.
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Realizar las reparaciones de las llantas que los clientes requieran mediante un servicio al cliente adecuado.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

Diariamente

1. Cambio de llantas.
2. Mantenimiento área limpia.
3. Quitar las llantas.
4. Reparar las llantas.
5. Máquinas limpiarlas y aceitarlas.
6. Arme y desarme
7. Hacer boletas para el pago.

Ocasional

8. Cambios de aceite

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intellectuales:

1. **Formación académica:** Primaria completa: Educación básica.
2. **Experiencia:** No requiere experiencia.
3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	Servicio al cliente

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

Grado	Habilidad
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal

Autonomía

Autonomía baja: recibe supervisión periódica para ver avance de los trabajos realizados y sus resultados.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable por materiales, herramientas y equipo utilizados en su puesto y por otras personas de su misma área de trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores de forma esporádica.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento y de otras dependencias o unidades.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
C	Esfuerzo Físico Alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien la manipulación de máquinas o pesos que requieren alto o mayor esfuerzo y fatiga.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
C	El trabajo se desarrolla en un ambiente de trabajo con riesgo medio-alto: posibilidad de cortaduras, riesgos físicos por manejo de pesos medio-altos, picaduras, manipulación de productos de nivel tóxico.


VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.18.1 Análisis del perfil de puesto de Llantero

<i>Matriz Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las responsabilidades que requiere el puesto están bien definidas. ✓ Las habilidades requeridas son afines al puesto. ✓ Se conoce el nivel de riesgo, así como y el nivel de esfuerzo físico requerido. 	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe mejorar la descripción general del puesto, así como una definición más explícita de las funciones. ✓ Es indispensable definir la experiencia que requiere el puesto. ✓ Las condiciones ambientales requieren una adaptación a un nivel que haga referencia a las condiciones reales en las que se desempeña el puesto.
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La responsabilidad por la custodia temporal de dinero se define de esta forma ya que el puesto no requiere realizar el cobro del trabajo realizado solamente cuando por una situación de contingencia se requiera. 	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un mecanismo de cobro del trabajo realizado, que permita ser más seguro y eficaz, este podría ser utilizar un sistema en el cual el cliente deba pagar primero por el servicio en el área de Tienda y traiga consigo un comprobante que lo muestre al dependiente de la llantera, para poder hacer así el retiro del vehículo. Otorgando así mayor eficiencia y seguridad de pago de las actividades realizadas.

2.19 Perfil del Encargado de Lubricentro

	Identificación del puesto	
	Nombre del puesto: Encargado de Lubricentro	
	Área a la que pertenece: Área de Lubricentro	
	<i>Puesto del jefe directo</i>	<i>Código del puesto</i>
	Gerente	AL-EL-01
	<i>Jornada de trabajo</i>	<i>Horario</i>
	Diurna	De lunes a sábado De 6:00 a.m. a 6:00 p.m.
Fecha de elaboración: 30/08/2019	Páginas De 1 a 5	

<i>Puestos que supervisa</i>	
Nombre de los puestos	Cantidad de personas en esos puestos
No aplica	

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ejecución de las actividades relacionadas con la elaboración de un cambio de aceite para vehículo como automóvil, motos, camiones, entre otros.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

1. Cambios de aceite.
2. Revisar cajas.
3. Engrasar.
4. Cambiar filtro.
5. Mecánica.
6. Mantener limpia el área.
7. Hacer boletas de cobro.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

1. **Formación académica:** Primaria completa: Educación básica.

2. **Experiencia:** De 1 a menos de 6 meses de experiencia.

3. **Otros requisitos intelectuales:** No aplica.

IV. CURSOS, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

CAPACITACIÓN REQUERIDA	
✓	No aplica.

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

<i>Grado</i>	<i>Habilidad</i>
C	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de trabajar en ambientes altamente dinámicos, adaptación al cambio, flexibilidad, iniciativa y proactividad en la realización de las tareas.

VI. RESPONSABILIDADES

Por Supervisión Ejercida

No le corresponde la supervisión de personal.

Autonomía

Autonomía intermedia: sigue las instrucciones generales de las actividades en específico, y presenta los avances y resultados del trabajo.

Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

Por Manejo de Información Confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.

Por Contactos Internos y Externos

Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico

<i>Grado</i>	<i>Esfuerzo Físico</i>
B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados ocasionalmente. También puede requerir la operación de máquinas.

Condiciones ambientales de trabajo

<i>Grado</i>	<i>Condiciones de Ambientales de Trabajo</i>
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.

Riesgos laborales

<i>Grado</i>	<i>Riesgos Laborales</i>
C	El trabajo se desarrolla en un ambiente de trabajo con riesgo medio-alto: posibilidad de cortaduras, riesgos físicos por manejo de pesos medio-altos, picaduras, manipulación de productos de nivel tóxico. Manipulación de objetos calientes.

VIII. RESPONSABLES Y APROBACIÓN


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Recursos Humanos	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.19.1 Análisis del perfil del puesto de Encargado de Lubricentro

Matriz de Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El esfuerzo físico y los riesgos que suponen laborar en dicho puesto están bien definidos.✓ Las responsabilidades están definidas de forma correcta.✓ La experiencia descrita es adecuada.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El grado de formación académica se podría mejorar hacia un grado técnico.✓ Especificar las descripciones de las funciones.✓ Adaptar las habilidades y destrezas requeridas a un nivel inferior al descrito, que permita describir con mayor exactitud los requisitos del puesto.✓ Definir en otras capacitaciones requeridas la necesidad de un curso de servicio al cliente.
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las habilidades descritas no están acorde a los requerimientos del puesto.	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Crear un mecanismo de cobro del trabajo realizado, que permita ser más seguro y eficaz, este podría ser utilizar un sistema en el cual el cliente deba pagar primero por el servicio en el área de Tienda y traiga consigo un comprobante que lo muestre al dependiente del Lubricentro, para poder hacer así el retiro del vehículo.

La sección siguiente contiene información recopilada sobre los procedimientos que se describirán en el manual. Los datos obtenidos expresan la realidad en la cual se realizan los procedimientos actualmente en la entidad además se muestra el análisis que se realizó para cada uno de los procedimientos.

2.20 Procedimiento de Generación de la planilla quincenal

 Servicentro Cerro Cortés S.A.	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento de Generación de la planilla quincenal	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-GP-01	01
	Fecha de elaboración: 03/09/2019	Consecutivo: 1 de 20

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Generación de la planilla quincenal
Objetivo	El objetivo del procedimiento consiste en crear las planillas quincenales y efectuar el pago del salario a los colaboradores.
Alcance del procedimiento	La planilla se debe crear en el sistema de planillas (Enlace-Planillas), además, la creación de un documento electrónico que sirve para ejecutar el pago a los colaboradores electrónicamente.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE TALENTO HUMANO



GERENTE

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Código para crear planilla	Planilla SCC-Q	Planilla SCC-Q-(AMMDD)
Control de ingreso	N/A	N/A
Planilla	N/A	N/A
Planilla quincenal	N/A	N/A
Reporte Rubros	N/A	N/A

Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Se realizan las planillas con periodicidad quincenal (los días 15 y 30 de cada mes).

Frecuencia del procedimiento:

- Quincenalmente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de planilla	Enlace-Planilla	
Modulo Local Internet Banking	BN	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>
Hora diurna	HD	✓ Jornada en la que se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana. ✓ En trabajos que no sean peligrosos ni insalubres puede ser hasta de diez (10) horas diarias, pero no más de cuarenta y ocho (48) horas semanales.
Hora extra diurna	HED	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el tiempo que se labora más allá de la jornada diurna. ✓ Debe pagarse a razón de una hora ordinaria más un cincuenta por ciento (tiempo y medio) por la cantidad de horas extras laboradas. ✓ Tratándose de días feriados, cada hora extra deberá pagarse doble.
Hora nocturna	HN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente. ✓ Es de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas semanales.
Hora extra nocturna	HEN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el tiempo que se labora más allá de la jornada nocturna. ✓ Debe pagarse a razón de una hora ordinaria más un cincuenta por ciento (tiempo y medio) por la cantidad de horas extras laboradas. ✓ Tratándose de días feriados, cada hora extra deberá pagarse doble.
Hora mixta	HM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana; por ejemplo, se ingresa a las dos de la tarde y se sale a las diez de la noche. ✓ Es de siete horas por día (7) y cuarenta y dos (42) horas semanales.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ En trabajos no peligrosos ni insalubres puede ser hasta de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas por semana.
Hora extra mixta	HEM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el tiempo que se labora más allá de la jornada mixta. ✓ Debe pagarse a razón de una hora ordinaria más un cincuenta por ciento (tiempo y medio) por la cantidad de horas extras laboradas. ✓ Tratándose de días feriados, cada hora extra deberá pagarse doble.

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

- Actividad:** Auxiliar de planilla: buscar el Excel que funciona como “Auxiliar de planilla” en “Equipo ENLACESERV (M)”.

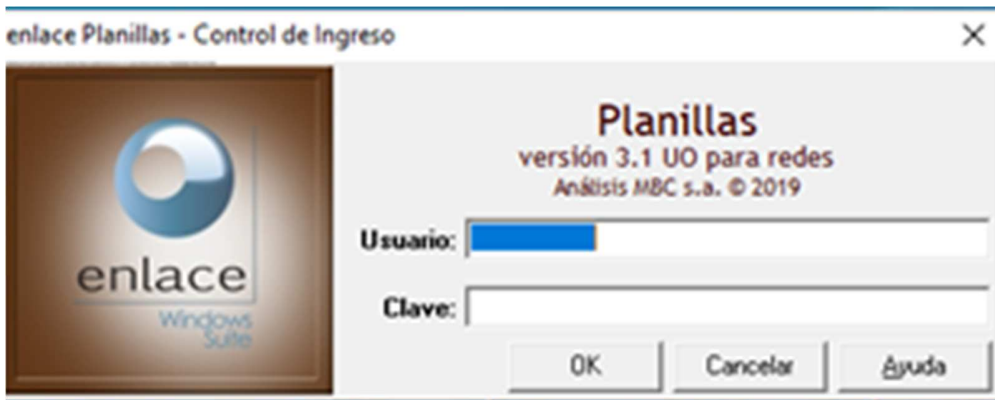
Responsable: Encargado de Talento Humano.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
MES:AGOSTO														
PISTERO		JEFFERSON								ANDREY				
FECHA	DÍA	Turno	Horas	HD	HED	HM	HEM	HN	HEN	Turno	Horas	HD	HED	HM
1/8/2019	JU	M	8	0	0	7	1	0	0	D	8	8	0	
2/8/2019	VI	M	8	0	0	7	1	0	0	D	8	8	0	
3/8/2019	SA	N	8	0	0	0	0	6	2	D	8	8	0	
4/8/2019	DO	L	8	8	0	0	0	0	0	D	8	8	0	
5/8/2019	LU	D	8	8	0	0	0	0	0	L	8	8	0	
6/8/2019	MA	D	8	8	0	0	0	0	0	D	11	8	3	
7/8/2019	MI	D	9	8	1	0	0	0	0	D	11	8	3	
8/8/2019	JU	M	8	0	0	7	1	0	0	D	11	8	3	
9/8/2019	VI	M	8	0	0	7	1	0	0	D	11	8	3	
10/8/2019	SA	N	8	0	0	0	0	6	2	D	8	8	0	
11/8/2019	DO	L	8	8	0	0	0	0	0	D	8	8	0	
12/8/2019	LU	D	8	8	0	0	0	0	0	L	8	8	0	
13/8/2019	MA	D	8	8	0	0	0	0	0	D	8	8	0	
14/8/2019	MI	D	9	8	1	0	0	0	0	D	11	8	3	
15/8/2019	JU	M	8	0	0	7	1	0	0	D	8	8	0	
TOTALES			122	64	2	35	5	12	4		135	120	15	
Valor por Hora				1 459,62	2 189,43	1 668,14	2 502,21	1 946,16	2 919,24			1 459,62	2 189,43	1 668,
Salario			203 721,25	93 416	4 379	58 385	12 511	23 354	11 677	207 995,85		175 154	32 841	
D = Diurno		21 064,78												
M = Mixto		182 656,47												

Paso 1: Confirmar planilla anterior.

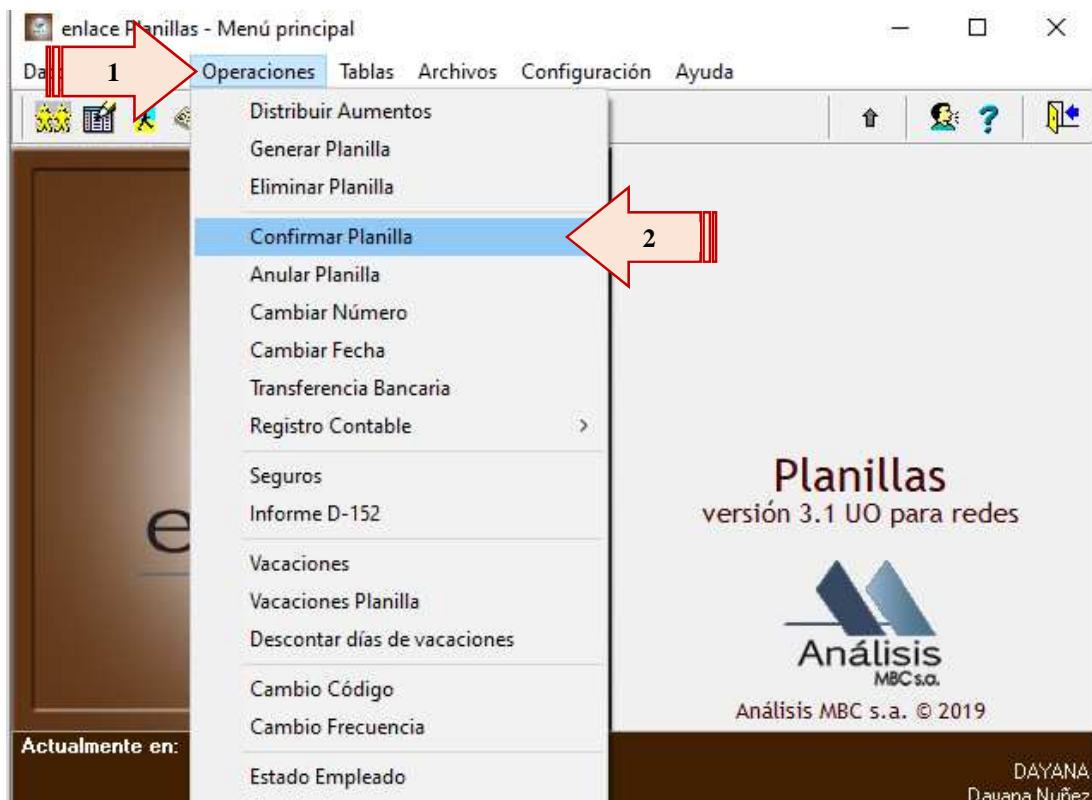
2. Actividad: Abrir el sistema de planilla (Enlace-Planillas): Digitar usuario y contraseña.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



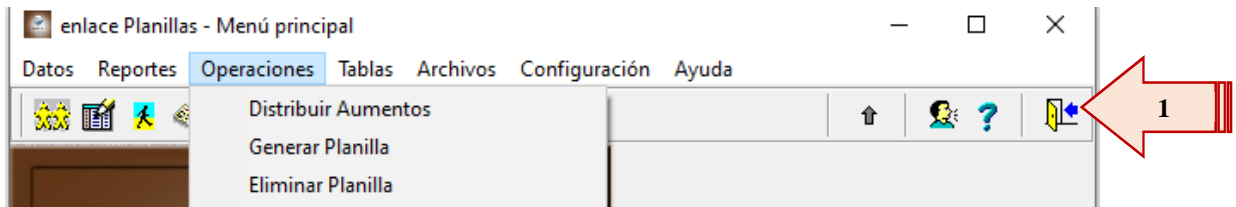
3. Actividad: Confirmar planilla anterior: una vez ingresó al sistema, hacer clic en operaciones (1) y luego en confirmar planilla (2) y luego hacer clic en “OK”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



4. **Actividad:** Salir al Menú principal del sistema Enlace-planillas (1).

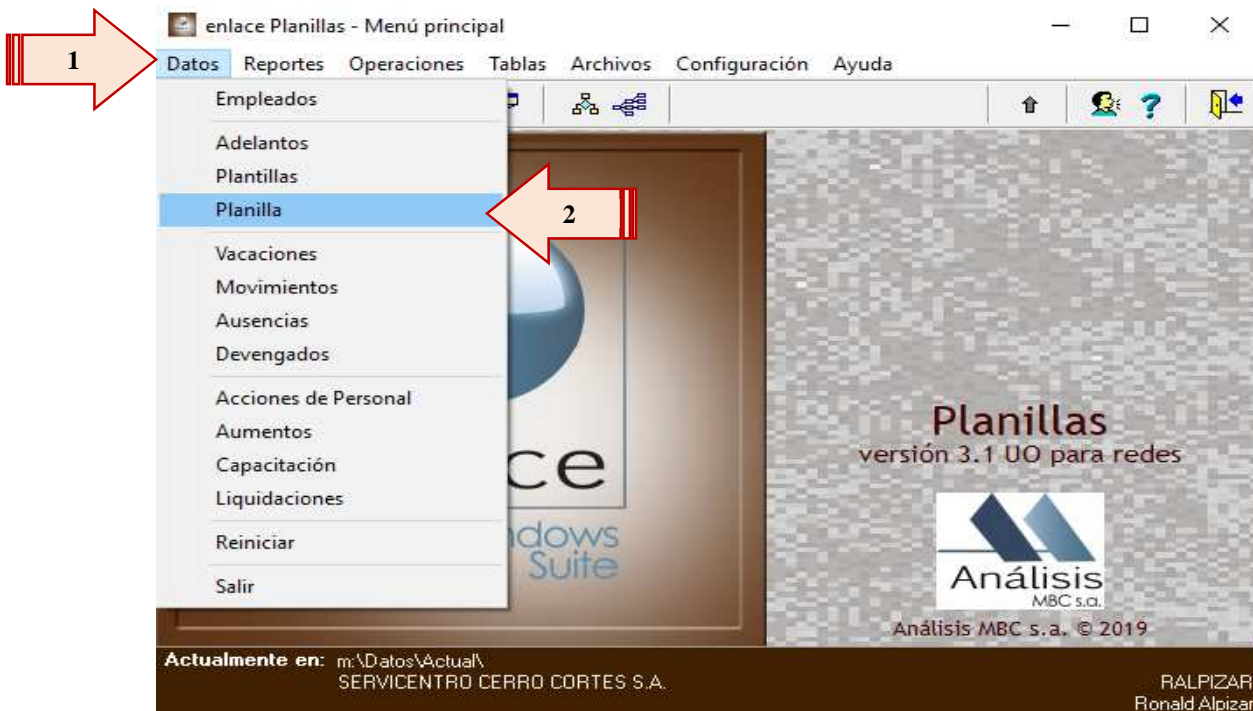
Responsable: Encargado de Talento Humano.



Paso 2: Confección de planilla.

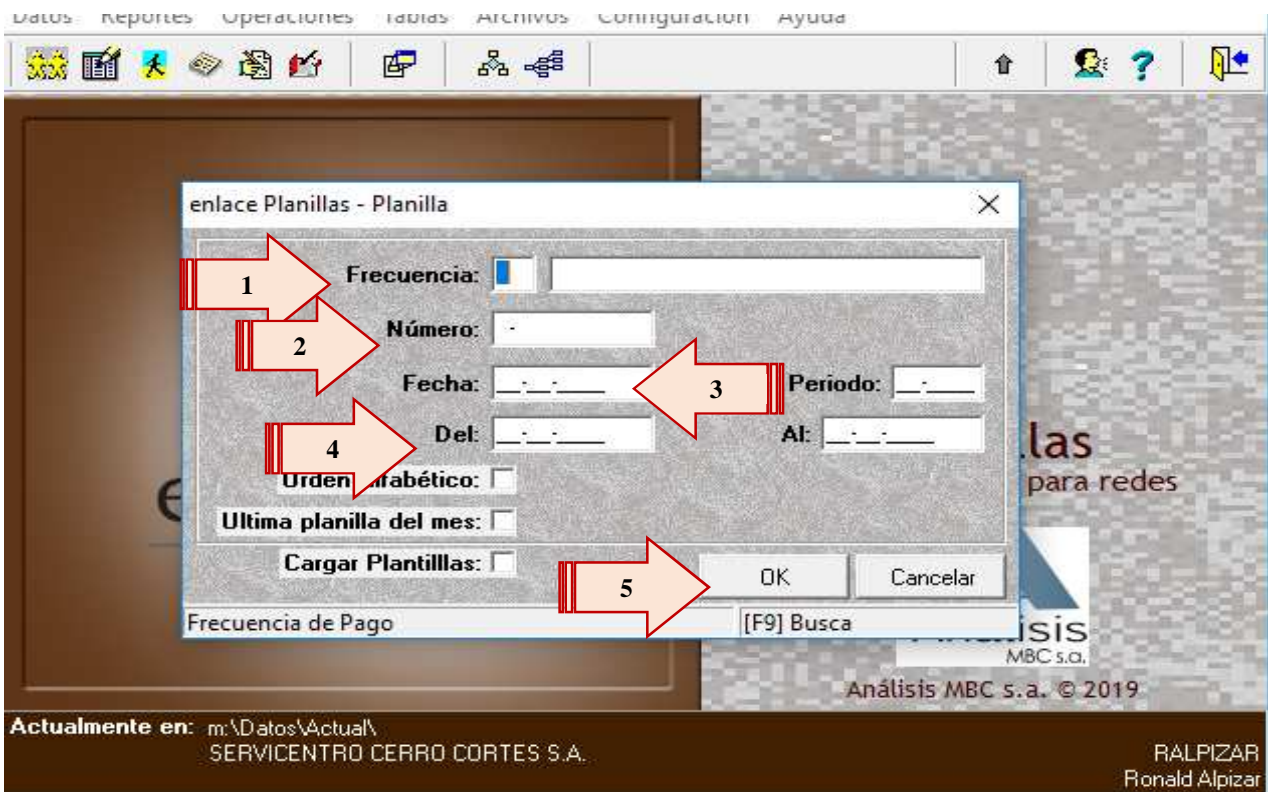
5. **Actividad:** En el sistema de contabilidad, ingresar en la pestaña “Datos” (1) y seleccionar “Planilla” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



6. **Actividad:** En la pantalla que se muestra, digitar: en frecuencia: Q (1), Número: Q (AAMMDD) (2), fecha (3); luego, en el espacio donde dice Del: (1 de cada mes) Al: (15 o 30 de cada mes, según corresponda la quincena) (4) y finalmente “OK” (5).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



7. **Actividad:** Registro de información planilla: cargar datos del Excel: digitando nombre (1) e información de horas trabajadas (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Planilla (Quincenal)

No. Planilla: Q-20190814 Fecha: 14-08-2019

Empleado: 0133 VILLALOBOS ROJAS ADOLIO ANDREY **1**

Departamento: 03 Pista

Puesto: 003 Cajera (o) Días Trabajados: 120.00

Rubro Actual: TSBRU SALARIO BRUTO

UD/Cía Actual: No def.

Rubro	Descripción	Tipo	Cía/U.O.	Referencia	Unidades	Parcial	Total
HREGUL	Hora Regular Diurna	Em.+	03-00-00	-	120.0000	1,460.0000	175,200.00
HEXTRA	Hora Extra Diurna	Em.+	03-00-00	-	15.0000	2,190.0000	32,850.00
FERIAD	Día Feriado	Em.+	00-00-00	-	16.0000	1,460.0000	23,360.00
TSBRU	SALARIO BRUTO	Tot.	-	-	1.0000	231,410.0000	231,410.00
TSDEV	SALARIO DEVENGADO	Tot.	-	-	1.0000	231,410.0000	231,410.00
CCSSO	C.C.S.S. Obrera (10.34%)	Em.-	-	-	1.0000	23,927.7940	23,927.80
TDEDU	TOTAL DEDUCCIONES	Tot.	-	-	1.0000	23,927.8000	23,927.80
TSNETO	TOTAL SALARIO NETO	Tot.	-	-	1.0000	207,482.2000	207,482.20
CCSSP	C.C.S.S (23%)	Pat.	-	-	1.0000	55,145.0030	55,145.00
FOCALA	Fondo Capitalización Laboral	Pat.	-	-	1.0000	6,942.3000	6,942.30
RIETRA	Riesgo de Trabajo (3.55%)	Pat.	-	-	1.0000	8,215.0550	8,215.05
TCAP	TOTAL CARGAS PATRONAL	Tot.	-	-	1.0000	70,302.3500	70,302.35
PROVAC	Provision Vacaciones	Pat.	-	-	1.0000	9,649.7970	9,649.80
PROAGU	Provision Aguinaldo	Pat.	-	-	1.0000	19,283.3953	19,283.40
PROCES	Provision Cesantia	Pat.	-	-	1.0000	12,341.0953	12,341.10
TPROV	TOTAL PROVISIONES	Tot.	-	-	1.0000	41,274.3000	41,274.30

4\8 Rubro para la planilla [F9] Ayuda

8. **Actividad:** Salir hacia el Menú principal del sistema (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Planilla (Quincenal)

No. Planilla: Q-20190814 Fecha: 14-08-2019

Empleado: 0133 VILLALOBOS ROJAS ADOLIO ANDREY **1**

Departamento: 03 Pista

Puesto: 003 Cajera (o) Días Trabajados: 120.00

Rubro Actual: TSBRU SALARIO BRUTO

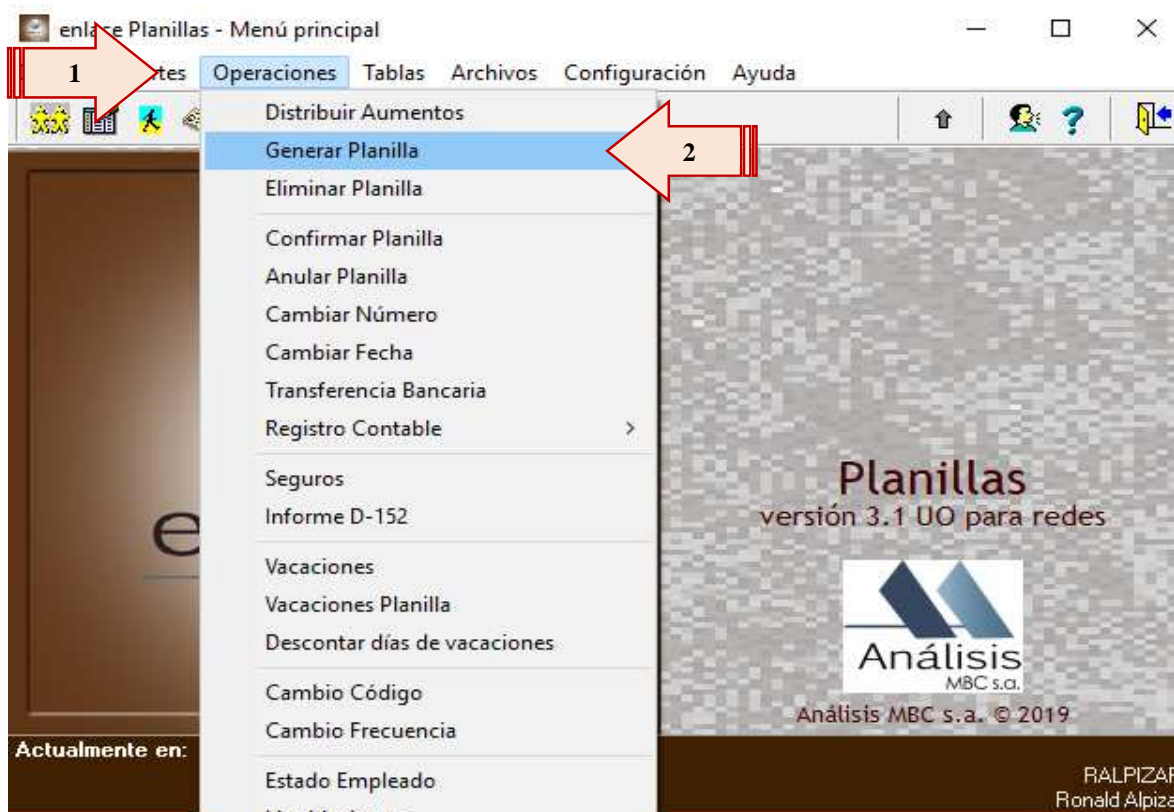
UD/Cía Actual: No def.

Rubro	Descripción	Tipo	Cía/U.O.	Referencia	Unidades	Parcial	Total
HREGUL	Hora Regular Diurna	Em.+	03-00-00	-	120.0000	1,460.0000	175,200.00
HEXTRA	Hora Extra Diurna	Em.+	03-00-00	-	15.0000	2,190.0000	32,850.00
FERIAD	Día Feriado	Em.+	00-00-00	-	16.0000	1,460.0000	23,360.00
TSBRU	SALARIO BRUTO	Tot.	-	-	1.0000	231,410.0000	231,410.00

Paso 3: Generar planilla.

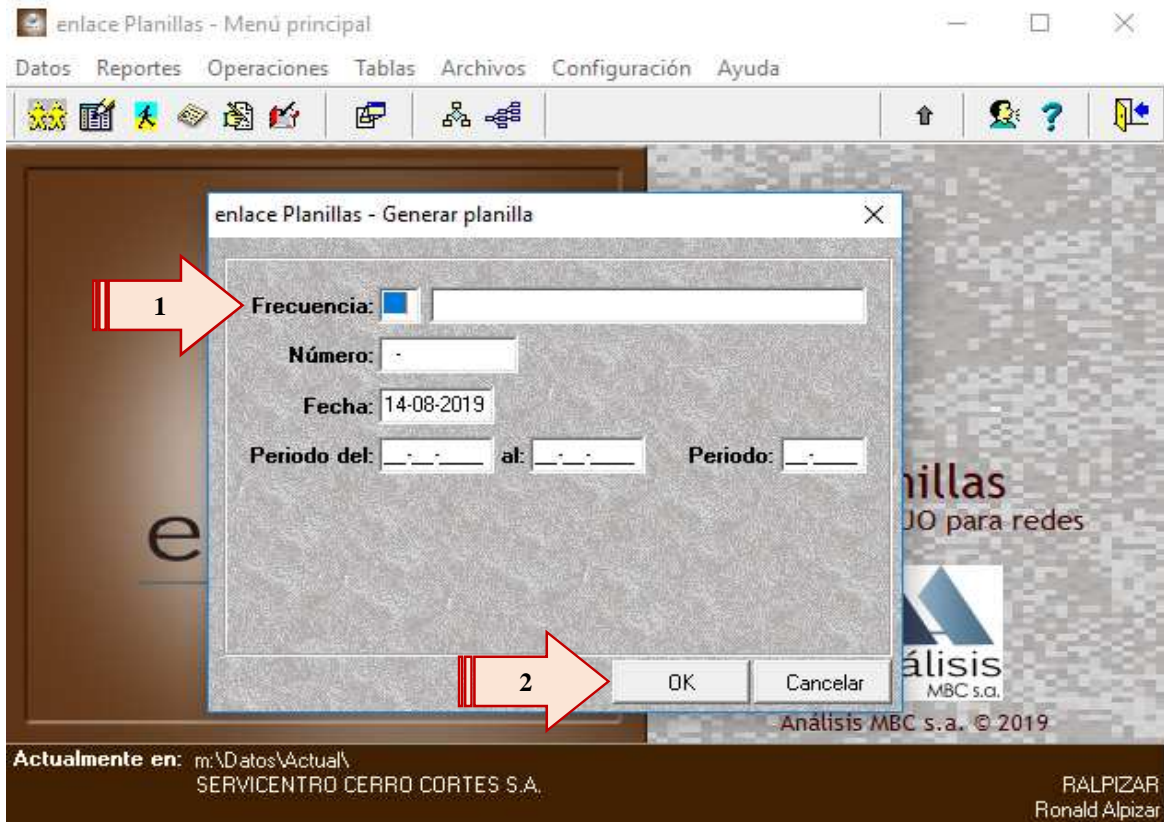
9. **Actividad:** Inicio generar planilla: hacer clic en la pestaña de “Operaciones” (1) y luego en “Generar planilla” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



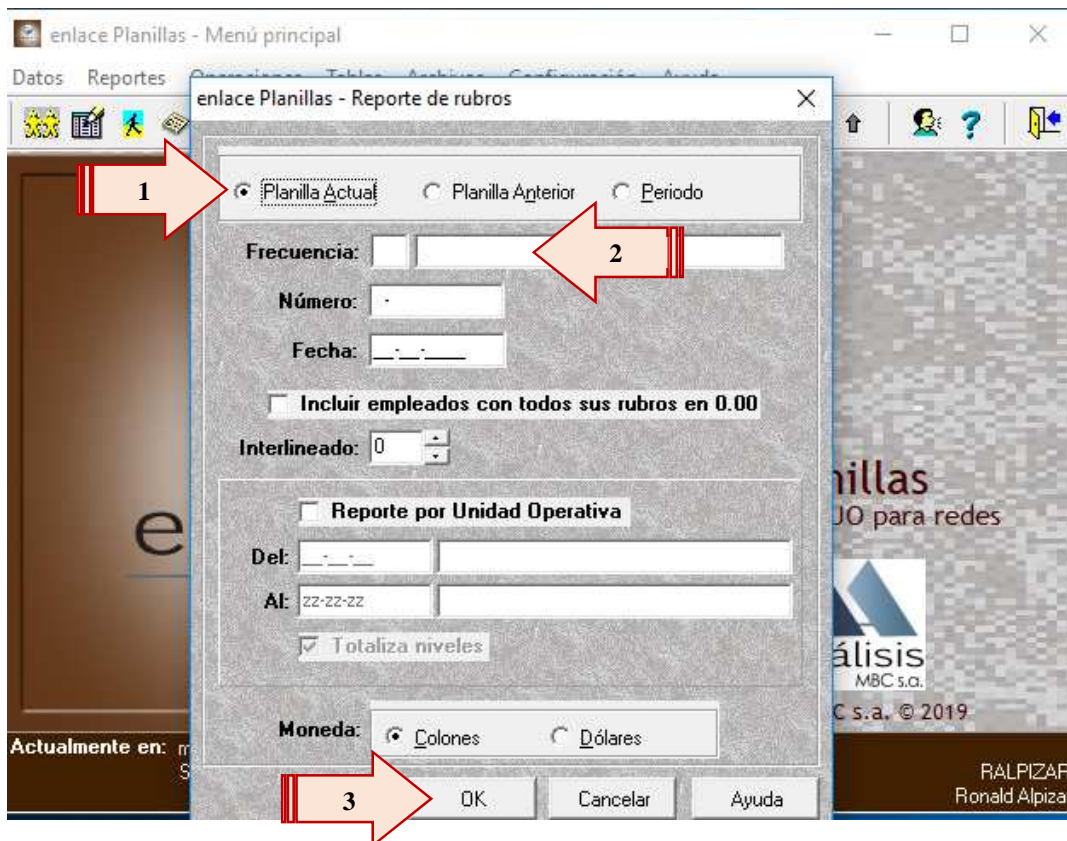
10. Actividad: Escribir frecuencia “Q” (1) y “Ok” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



11. Actividad: Reporte de rubros: hacer clic en “Planilla actual” (1) y digitar frecuencia Q (2) y finalmente en “Ok” (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



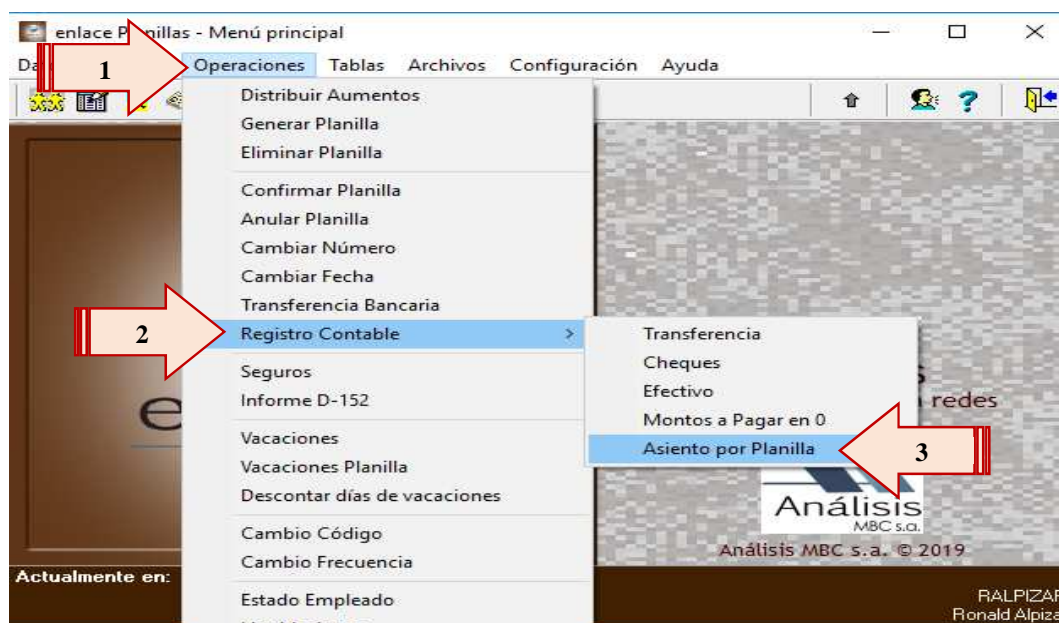
12. Actividad: Hacer clic en “Recuperar planilla”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Paso 5: Asiento del reporte a la CCSS del monto de la planilla quincenal.

13. Actividad: Asiento reporte CCSS: hacer clic en “Operaciones” (1), “Registro contable” (2), Asiento por planilla (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



14. Actividad: Luego dar clic en planilla, frecuencia = Q.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

15. Actividad: Hacer un check (✓) en “Resumen de cuentas”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

16. Actividad: Cambiar en la casilla “Número de documento” en 15 o 30 según corresponda.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

17. Actividad: Guardar con (Esc), le preguntará si desea generar nuevo documento.

¿Generar nuevo documento?

Sí: cuando la información anterior sea la correcta.

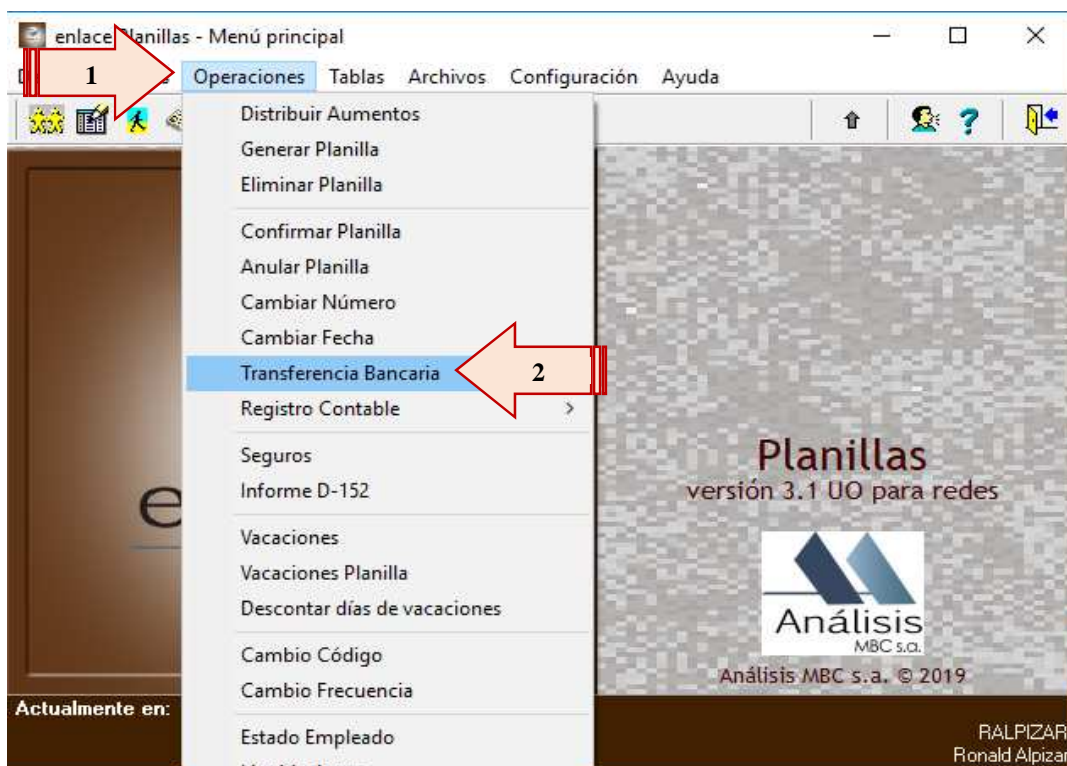
No: se debe corregir la información.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Paso 6: Ajustar la información de planillas para subir a la plataforma del banco.

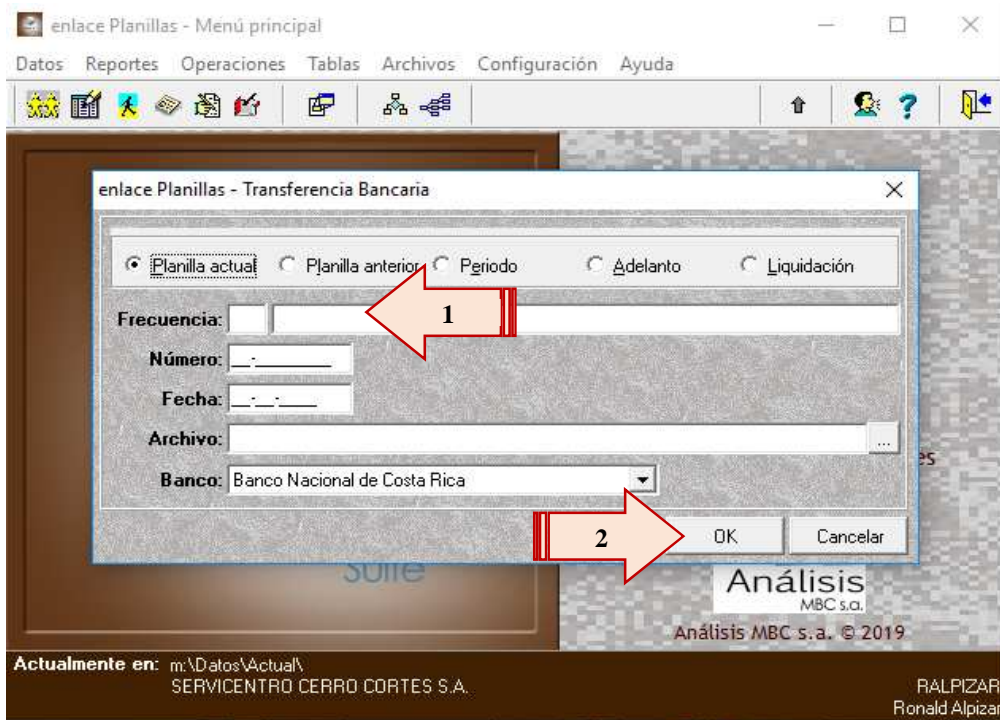
18. Actividad: Generar transferencia: hacer clic en la pestaña “Operaciones” (1), luego en transferencias bancarias (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



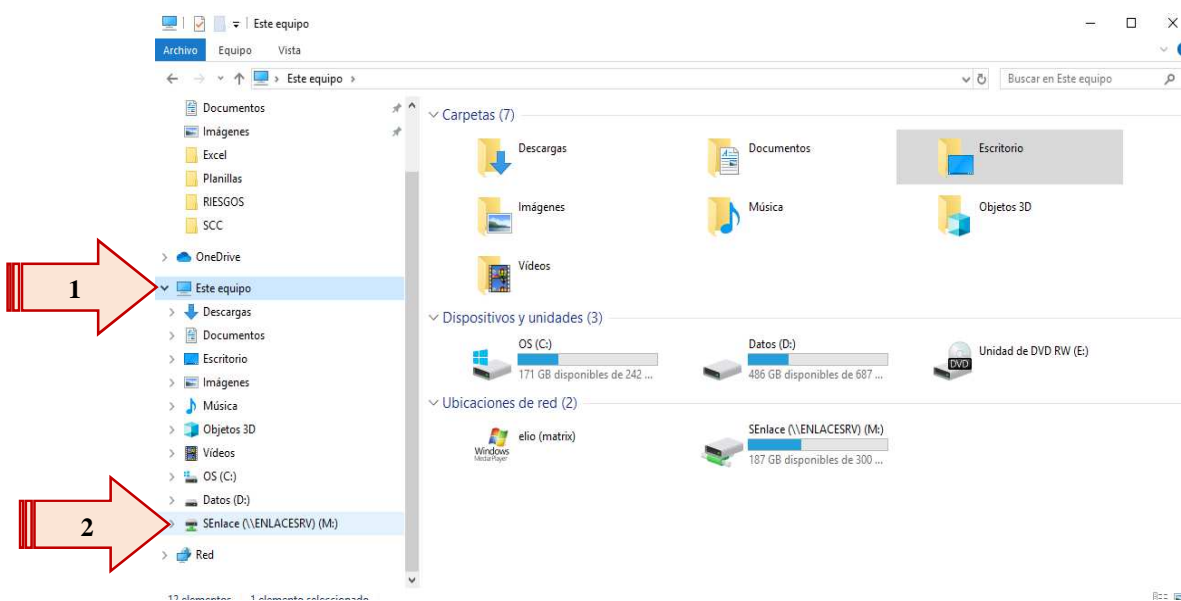
19. Actividad: Digitar frecuencia Q (1) y hacer clic en “Ok” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



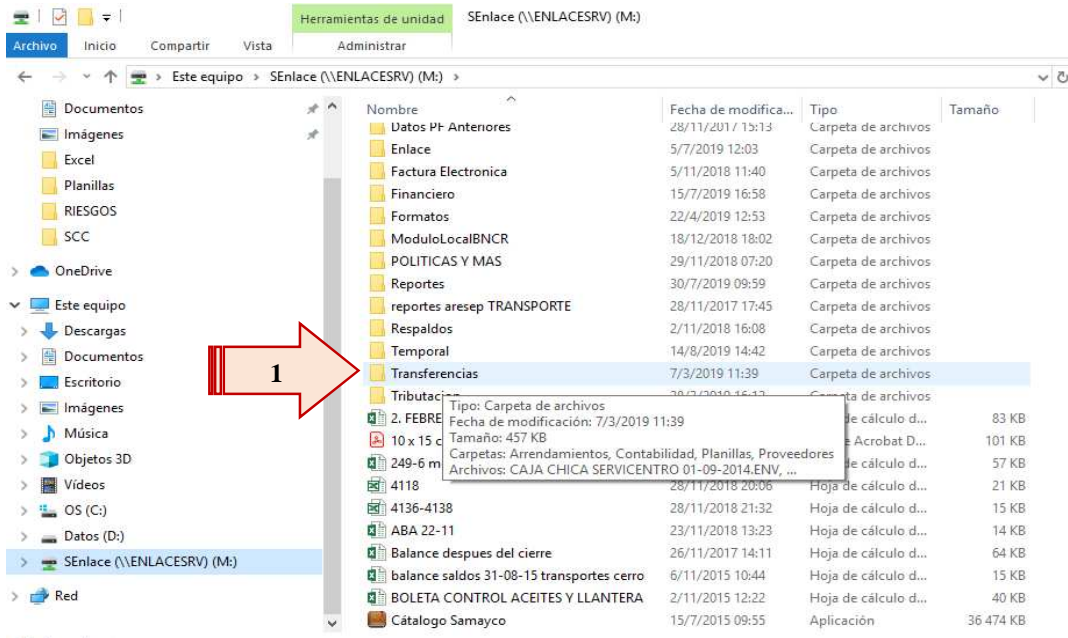
20. Actividad: Para guardar el documento creado: buscar el archivo en el Equipo (1) y luego en el servidor llamado ENLACESERV (M) (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



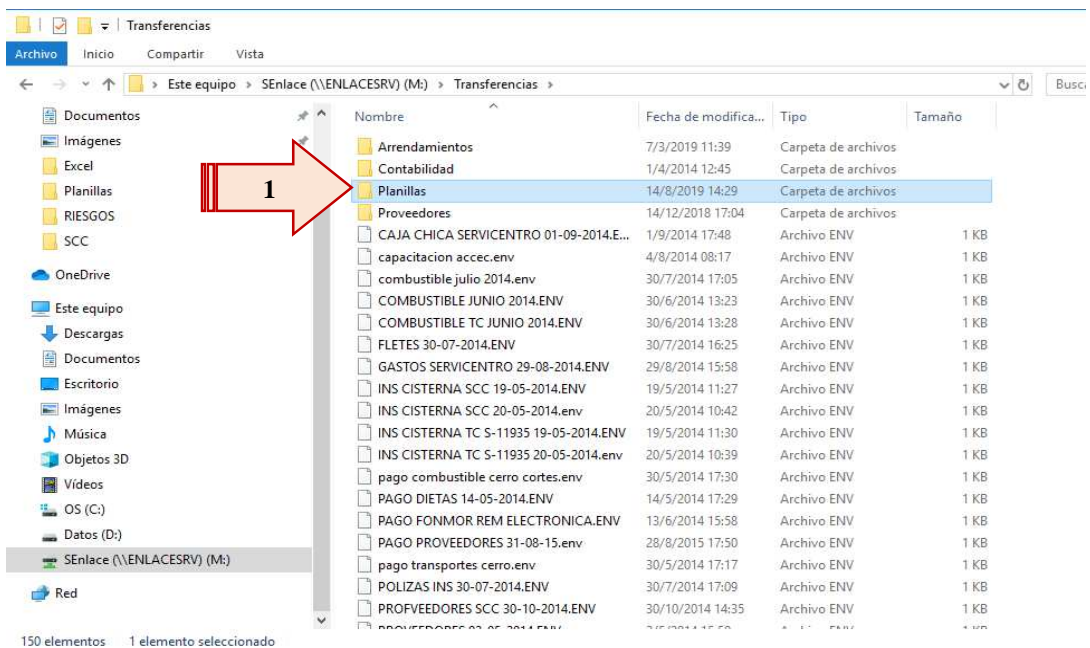
21. Actividad: Abrir la carpeta que denominada “Transferencias” (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



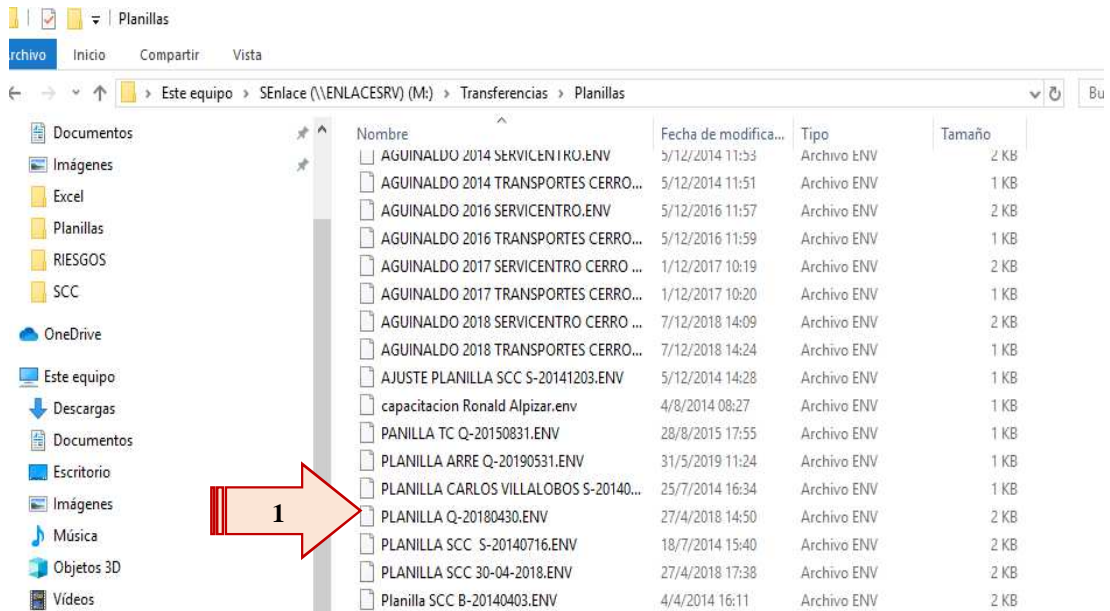
22. Actividad: Luego abrir la carpeta que dice “Planillas” (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



23. Actividad: Digitar el nombre de: Planilla SCC-Q-(AAMMDD). ENV (1), como se muestra en la imagen y guardar.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



24. Actividad: Formalizar creación de planilla: abrir el documento, hacer clic en “OK”, digitar motivo: Planilla SCC-Q-(AAMMDD) y hacer clic en “OK” (dos veces).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

25. Actividad: Imprimir hoja de planilla.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

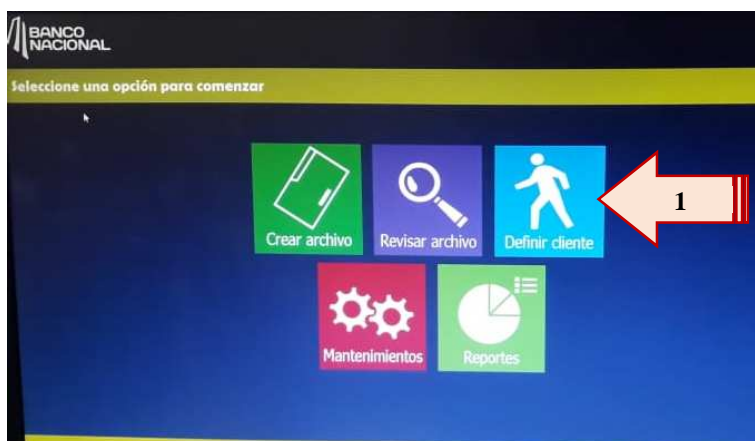
Paso 7: Subir el archivo Modulo Local Internet Banking.

26. Actividad: Ingresar digitando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

27. Actividad: Ingresar en definir clientes (1) y digitar número de cliente: 005047.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



28. Actividad: Revisar archivo.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

29. Actividad: Ingresar en la pestaña “Transferencias”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

30. Actividad: Anotar el número de “Test Key” en la planilla.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Paso 8: Formalizar el pago de las planillas.

31. Actividad: Ingresar en equipo ENLACESERV (M).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

32. Actividad: Ingresar en la carpeta de “Transferencias”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

33. Actividad: Envío de archivo: seleccionar archivo y enviar (Este archivo se envía al Módulo Internet *Banking*).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Paso 9: Realizar el pago

34. Actividad: Ingresar a BN servicios y ejecutar el pago de la planilla.

Responsable: Gerente.

FIN DEL PROCEDIMIENTO


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Talento Humano	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.20.1 Análisis del procedimiento Generación de Planilla.

<i>Matriz Feedback</i>	
¿Qué es positivo? <ul style="list-style-type: none">✓ La descripción del alcance del procedimiento está bien definida.✓ La delimitación del objetivo está acorde a las actividades que se desarrollan en el procedimiento.✓ La información que posee en la descripción del vocabulario técnico es suficiente.	¿Lo que se puede mejorar? <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre del procedimiento se puede mejorar a “Procedimiento registro y pago de la planilla quincenal”.✓ En la actividad 6, delimitar cual fecha se debe indicar (si la fecha del día u otro).✓ Se puede agregar términos en el vocabulario técnico como “Equipo ENLACESERV (M)”, (AAMMDD) y Test Key.✓ Luego de la actividad 13, falta agregar la actividad de “Salir al Menú principal”.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El procedimiento contiene pasos diversos que no están relacionados de forma directa con el nombre “Generación de planilla”. ✓ La actividad 29 que corresponde a “Revisar archivo”, no especifica qué tipo de archivo se debe revisar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agregar al inicio del procedimiento de donde surge el Excel “Auxiliar de planilla”.

2.21 Procedimiento de Generación de la planilla CCSS

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Generación de planilla CCSS	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-PCCSS-03	01
	Fecha de elaboración: 12/09/2019	Consecutivo: 1 de 10

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Generación de planilla CCSS
Objetivo	Reportar la planilla mediante la plataforma de la CCSS, con el fin de dar a conocer a la entidad la cantidad de personas que están laborando para la empresa y cuál es el monto de salario que perciben cada uno de ellos.
Alcance del procedimiento	El procedimiento va desde la transmisión de la información del sistema de contabilidad hasta generación del reporte de la planilla en la plataforma de la CCSS.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE TALENTO HUMANO

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Control de ingreso	N/A	N/A
Informe de seguros CCSS-INS	N/A	N/A



Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Las planillas se deben reportar por mes vencido del 26 al 05 del mes siguiente.

Frecuencia del procedimiento:

- Mensualmente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Oficina Virtual CCSS	Oficina Virtual CCSS	
Sistema de Planillas	Enlace-Planillas	

Vocabulario técnico:

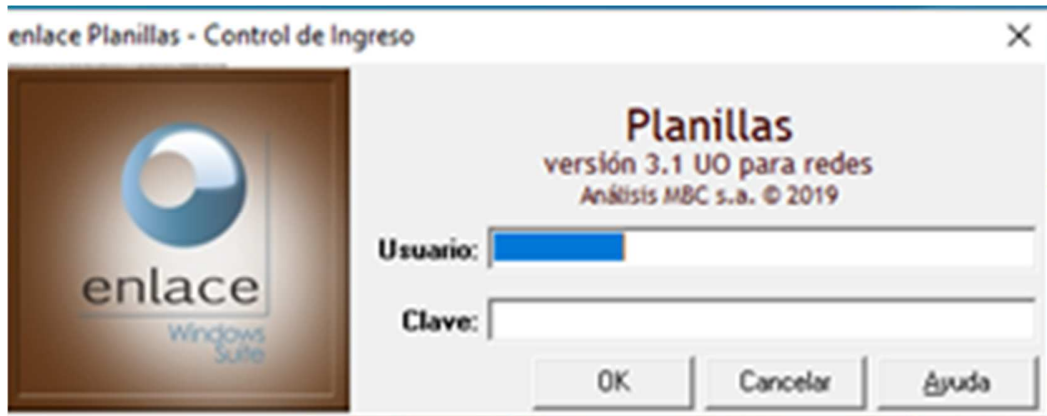
<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

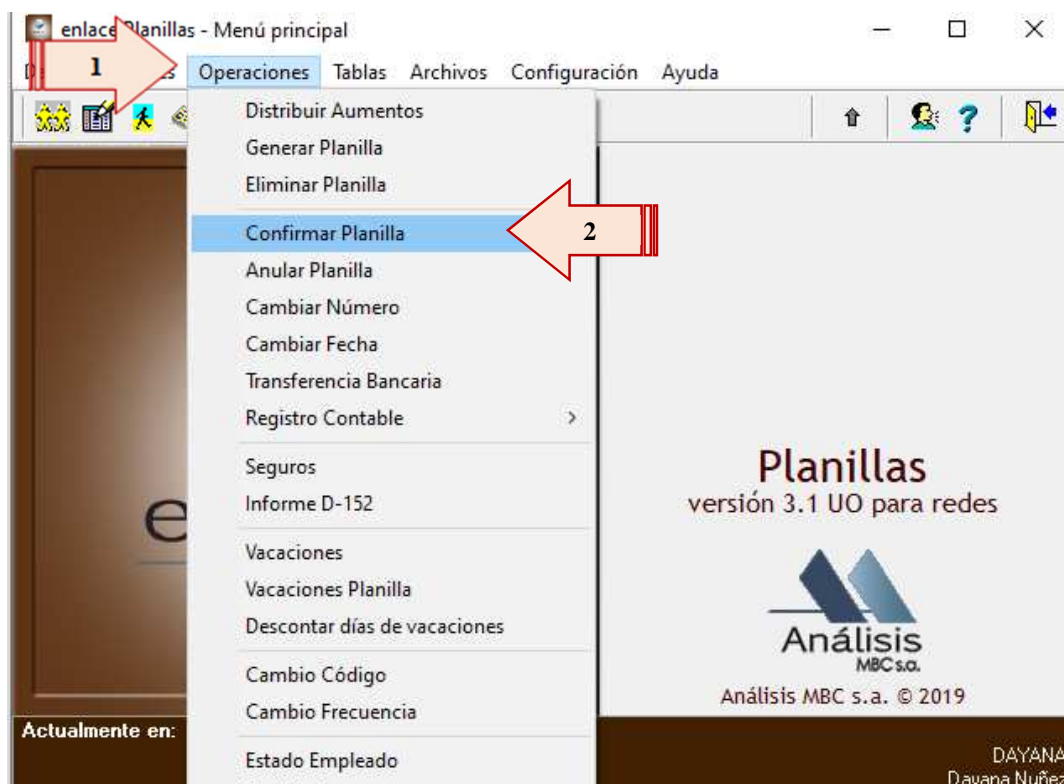
- 1. Actividad:** Ingresar en el sistema de planillas (Enlace-Planilla): digitar el usuario y contraseña.

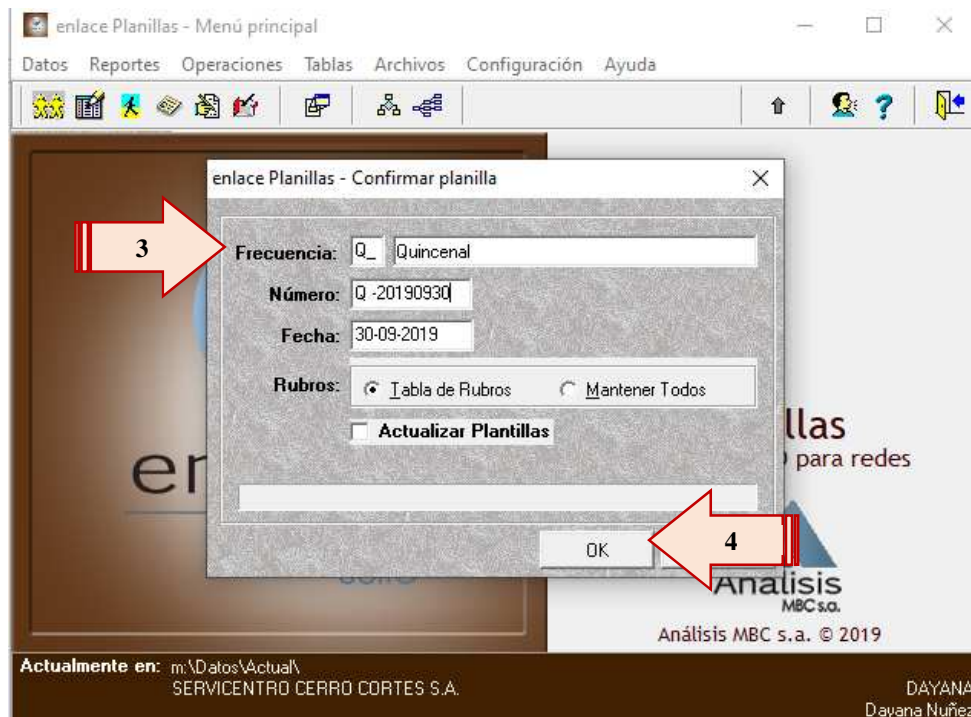
Responsable: Encargado de Talento Humano.



2. **Actividad:** Confirmar planilla del mes anterior: hacer clic en “Operaciones” (1) y luego en “Confirmar planilla (2), en la pantalla que aparece digitar en Frecuencia “Q” (3) y finalmente hacer clic en “Ok” (4).

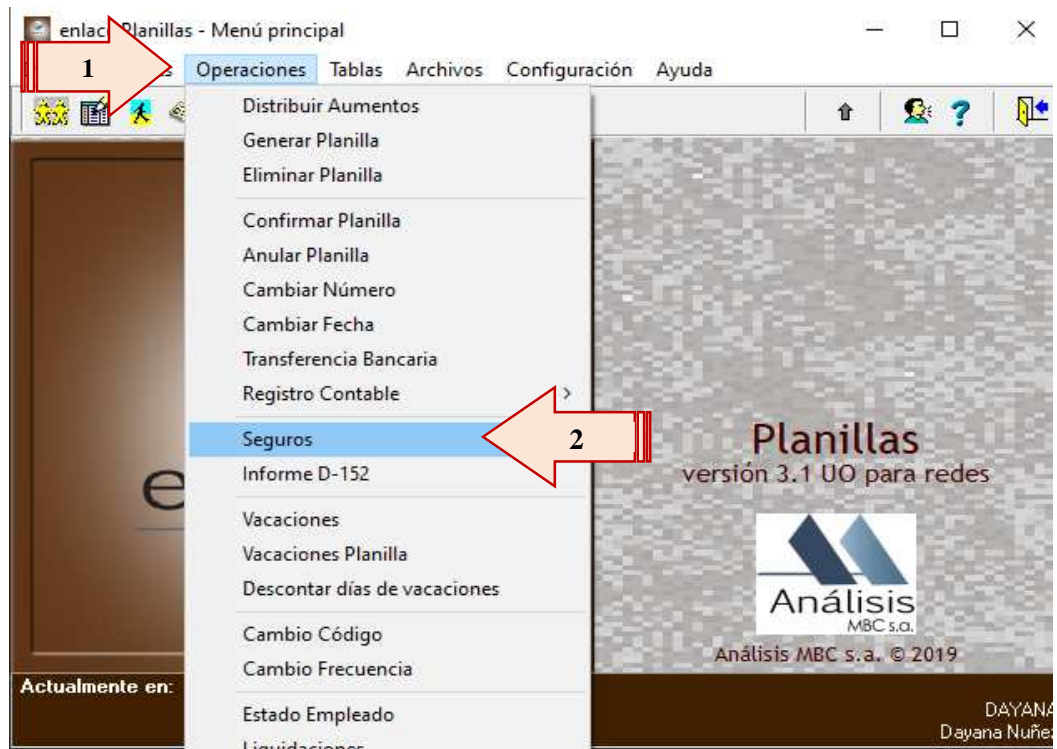
Responsable: Encargado de Talento Humano.





- 3. Actividad:** Generar planilla: en el Menú principal, hacer clic en la pestaña “Operaciones” (1) y luego en la opción “Seguros” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



4. **Actividad:** Impresión de documento: ingresar datos del mes digitar el mes que se desea presentar (1), luego hacer clic en “Generar” (2) e imprimir la información que se muestra (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Cédula	Código	No. Seguro Social	Nombre	Salario	Días Trab.	Horas Tr.	Jorn. INS
02-0604-0544	0121	-	ARROYO GAMBOA LILLIANA	437,146.75	5	40	Tiempo Completo
01-1662-0944	0115	01-1662-0944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80	5	40	Tiempo Completo
02-0627-0935	0074	02-0627-0935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1,632,101.90	30	240	Tiempo Completo
02-0682-0270	0118	-	CHAVEZ CHACON KAROL VANESSA	385,000.00	30	240	Tiempo Completo
02-0802-0592	0119	-	CHEVEZ CARVAJAL JAZMIN FABIOLA	458,002.30	4	32	Tiempo Completo
02-0956-0852	0101	02-0956-0852	ESPINOZA DUARTE ZAIRA DEL CARM	415,370.00	30	240	Tiempo Completo
02-0477-0472	0004	-	HERNANDEZ ARAYA FELIPE	556,276.40	30	240	Tiempo Completo
02-0600-0449	0122	-	HUERTAS ALVARADO RODOLFO	455,500.10	30	240	Tiempo Completo
155-825-184409	0106	29-7008-9251	JIMENEZ VALDIVIA ARELYS JEANETH	478,805.50	30	240	Tiempo Completo
02-0662-0025	0129	-	LAINES SOTO JAVIER ANDREY	420,480.00	30	240	Tiempo Completo
03-0469-0873	0090	03-0469-0873	MATA DUARTE AARON ENRIQUE	335,070.00	27	216	Tiempo Completo
02-0579-0446	0110	02-0579-0446	MEJIAS DIAZ LUIS FERNANDO	556,276.40	30	240	Tiempo Completo
01-1602-0394	0134	-	MOYA ARROYO CHRISTOFER GABF	35,040.00	24	192	Tiempo Completo
02-0710-0264	0085	02-0710-0264	NUÑEZ QUIROS DAYANA	770,000.00	30	240	Tiempo Completo
02-0790-0719	0132	-	RODRIGUEZ MAYDRGA JEFFERSON	449,043.50	30	240	Tiempo Completo

5. Actividad: Seleccionar Planilla CCSS: Hacer clic en planilla CCSS, para que sea esta la cual se imprima.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Tipo de Reporte: CCSS I.N.S.

Sólo Cambios (SICERE - Grandes Clientes):

OK Cancelar

6. **Actividad:** Salir del sistema de planillas: hacer clic en el ícono de salida con una flecha azul (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Informes de Seguros (C.C.S.S. - I.N.S.)

Cédula	Código	No. Seguro Social	Nombre	Salario Días Trab.	Horas Tr.	Jorn.INS
02-0604-0544	0121	.	ARROYO GAMBOA LILLIANA	437,146.75	5	40 Tiempo Completo
01-1662-0944	0115	01-1662-0944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80	5	40 Tiempo Completo
02-0627-0935	0074	02-0627-0935	BARRANTES IIMENEZ TATIANA	1,622,101.90	20	240 Tiempo Completo

7. **Actividad:** Abrir la plataforma virtual: ingresar a la oficina virtual de la CCSS (1), ingresando usuario y contraseña (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL | CRJ | aissfa.ccss.sa.cr/afiliacion/

Oficina VIRTUAL CCSS

Usuario

Contraseña

Ingresar

Certificado digital

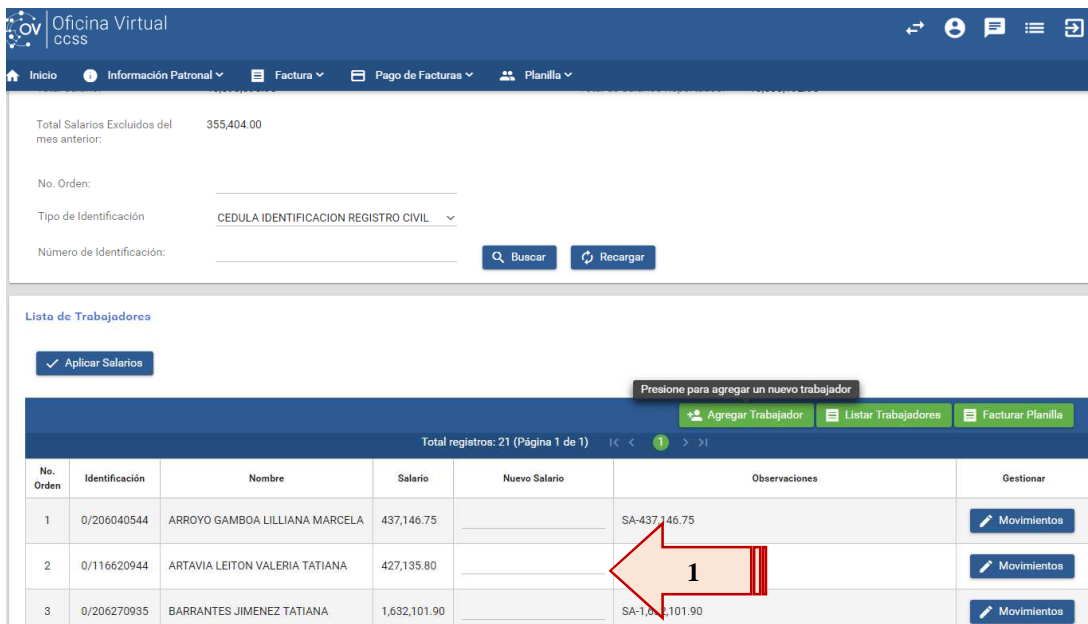
Quiero registrarme | ¿Olvidó su contraseña?

Preguntas frecuentes

Caja Costarricense de Seguro Social
Sistemas Financieros y Administrativos
Versión 1.12.5 - 19/08/2019 ©

8. **Actividad:** Digitar el salario percibido por cada colaborador (1) y oprimir la tecla “Enter” para definir el monto en la casilla observaciones.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



Oficina Virtual
ccss

Inicio Información Patronal Factura Pago de Facturas Planilla

Total Salarios Excluidos del mes anterior: 355,404.00

No. Orden: _____

Tipo de Identificación: CEDULA IDENTIFICACION REGISTRO CIVIL

Número de Identificación: _____

Buscar Recargar

Lista de Trabajadores

✓ Aplicar Salarios

Presione para agregar un nuevo trabajador

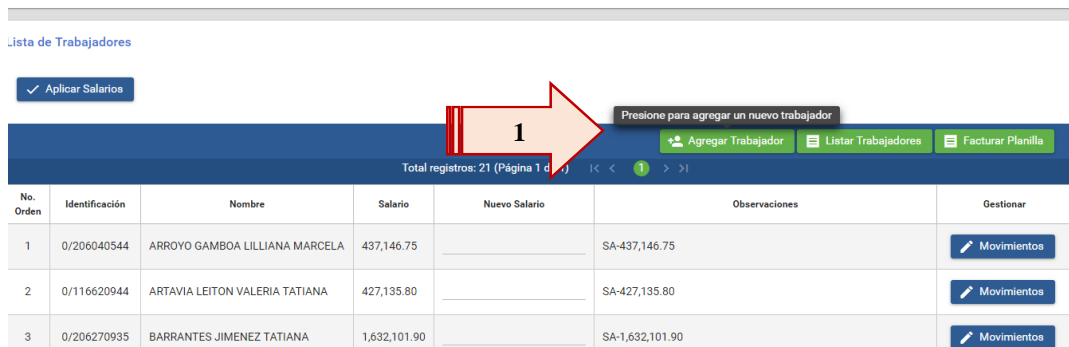
Agregar Trabajador Listar Trabajadores Facturar Planilla

Total registros: 21 (Página 1 de 1)

No. Orden	Identificación	Nombre	Salario	Nuevo Salario	Observaciones	Gestionar
1	0/206040544	ARROYO GAMBOA LILLIANA MARCELA	437,146.75		SA-437,146.75	Movimientos
2	0/116620944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80			Movimientos
3	0/206270935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1,632,101.90		SA-1,632,101.90	Movimientos

9. **Actividad:** Agregar colaborador: hacer clic en “Agregar trabajador” (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



Lista de Trabajadores

✓ Aplicar Salarios

Presione para agregar un nuevo trabajador

Agregar Trabajador Listar Trabajadores Facturar Planilla

Total registros: 21 (Página 1 de 1)

No. Orden	Identificación	Nombre	Salario	Nuevo Salario	Observaciones	Gestionar
1	0/206040544	ARROYO GAMBOA LILLIANA MARCELA	437,146.75		SA-437,146.75	Movimientos
2	0/116620944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80		SA-427,135.80	Movimientos
3	0/206270935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1,632,101.90		SA-1,632,101.90	Movimientos

10. **Actividad:** Digitar la información del nuevo colaborador y guardar.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

Agregar trabajador

El formato para la identificación de un asegurado extranjero es de ocho(8) a diez(10) dígitos y el de un nacional es de nueve(9) dígitos. Por su parte, el formato para la identificación DIMLX corresponde a doce (12) dígitos.(L) DIMLX está ligado al número de asegurado. Único dato correcto para inclusión de extranjeros).

Nombre / Razón Social:	SERVICENTRO CERRO CORTES SOCIEDAD ANONIMA	
Cédula Jurídica:	2-03101156389-001-001	
Tipo / No. identificación:	CEDULA IDENTIFICACION REGISTRO CIVIL	116020894 Buscar
Nombre:	CRISTHOFER GABRIEL	
Primer Apellido:	MOYA	
Segundo Apellido:	ARROYO	
Fecha Ingreso:	29/08/2019	
Salario:	85040.00	
Clase Segura:	C- SEMHVM-BPO	
Tipo de Jornada Laboral:	DIURNA (8 horas)	
Ocupación:	4211	CAJERO

+ Agregar

11. Actividad: Finalización del proceso: revisar monto sumatorio final de salarios y compararlo con la información obtenida en la actividad #5 (1), si la información es correcta hacer clic en “Facturar Planilla”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL [CR] | aissfa.ccss.sa.cr/autogestion/trabajador/index.xhtml

Oficina Virtual
ccss

Inicio | Información Patronal | Factura | Pago de Facturas | Planilla

Total Salarios Excluidos del mes anterior: 355,404.00

No. Orden: _____

Tipo de Identificación: CEDULA IDENTIFICACION REGISTRO CIVIL

Número de Identificación: _____ Buscar Recargar

Lista de Trabajadores

Aplicar Salarios

Presione para agregar un nuevo trabajador

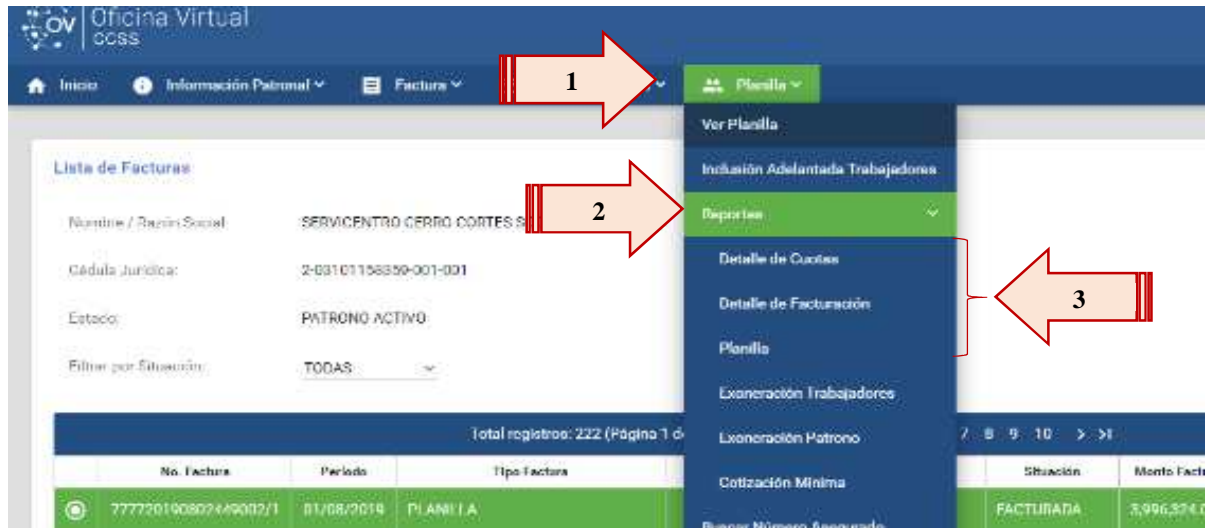
+ Agregar Trabajador 📄 Listar Trabajadores 📄 Facturar Planilla **1**

Total registros: 21 (Página 1 de 1) < >

No. Orden	Identificación	Nombre	Salario	Nuevo Salario	Observaciones	Gestionar
1	0/206040544	ARROYO GAMBOA LILLIANA MARCELA	437,146.75		SA-437,146.75	📄 Movimientos
2	0/116620944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80		SA-427,135.80	📄 Movimientos
3	0/206270935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1,632,101.90		SA-1,632,101.90	📄 Movimientos

12. Actividad: Imprimir reportes: hacer clic en la pestaña “Planilla” (1), luego en “Reportes” (2) e imprime los tres reportes “Detalle de cuotas”, Detalle de facturación” y “Planillas” (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



13. Actividad: Guardar documento en el Ampo “Reportes de CCSS”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.


FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Talento Humano	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.21.1 Análisis del procedimiento Generación de Planilla CCSS

Matriz Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El objetivo y alcance del procedimiento está correctamente definido.✓ Se especifica de forma ilustrativa los sistemas utilizados.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre del procedimiento se puede definir como “Reporte de planilla para CCSS”.✓ Incluir en las terminologías la explicación de las siglas “SA”, “IC” Y “EX”.
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Antes de la actividad 6 debe existir una actividad introductoria que permita entender que es lo que continua en el proceso.	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Reducir el uso de papel guardando los archivos como planillas y reportes en almacenamiento en la nube.

2.22 Procedimiento de Presentación Planilla INS

 Servicentro Cerro Cortés S.A.	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Presentación Planilla INS	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DP-PINS-02	01
	Fecha de elaboración: 10/09/2019	Consecutivo: 1 de 9

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Presentación Planilla INS
Objetivo	Realizar la presentación de la planilla en la plataforma del Instituto Nacional de Seguros, con el fin de dar a conocer a la entidad la cantidad de personas que están laborando para la empresa y cuál es el monto de salario percibido por estos.
Alcance del procedimiento	El procedimiento va desde la transmisión de información del sistema de contabilidad hasta la presentación de la planilla en la plataforma del INS.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE TALENTO HUMANO

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Control de ingreso	N/A	N/A
Informe de seguros CCSS-INS	N/A	N/A

Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Las planillas se deben reportar por mes vencido en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente.

Frecuencia del procedimiento:

- Mensualmente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Seguro obligatorio de riesgos de trabajo	RT Virtual	
Sistema de Planillas	Enlace-Planillas	

Vocabulario técnico:

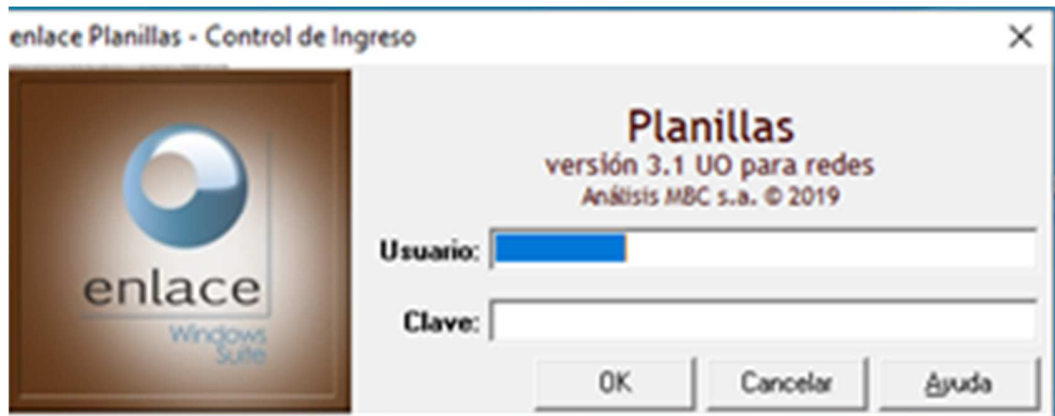
<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>
Excluido	EX	Exclusión de trabajadores actuales.
Inclusión	IC	Inclusión de nuevos trabajadores.
Salarios	SA	Salario registrado en la plataforma.

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

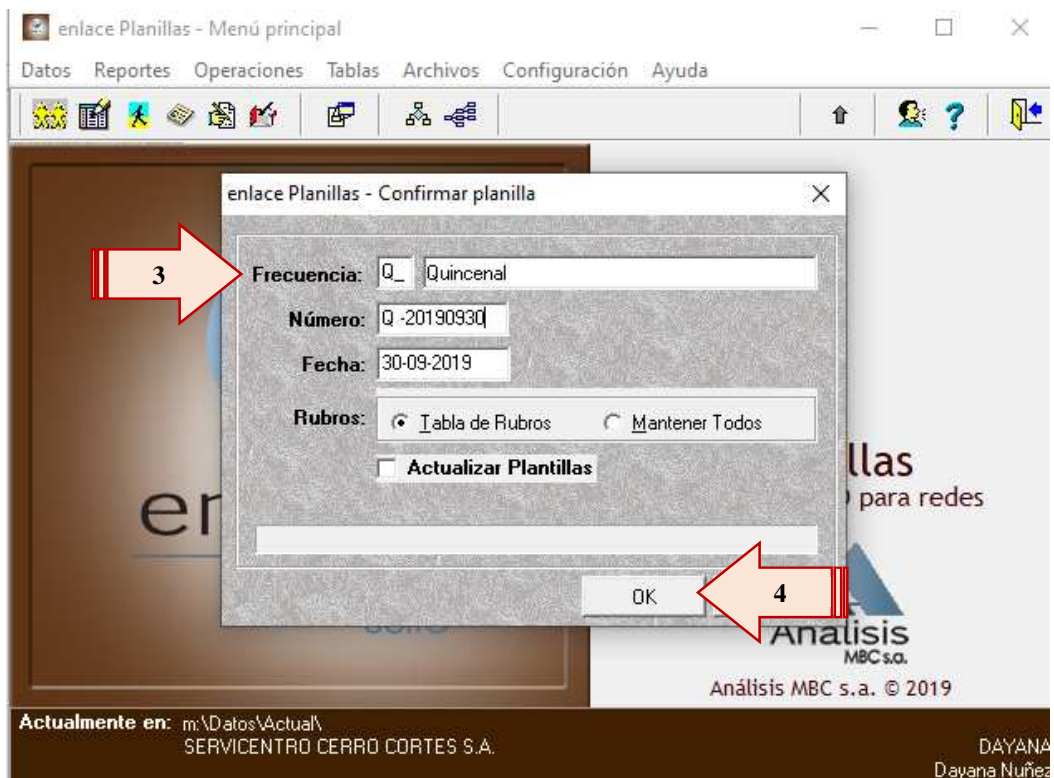
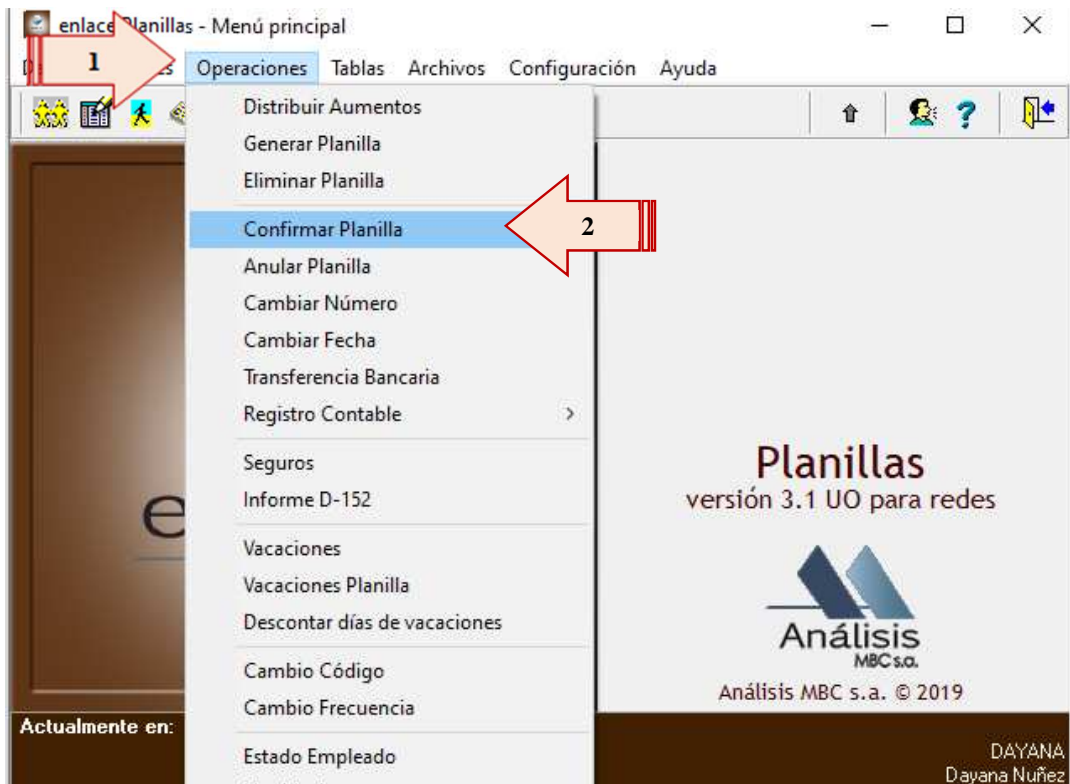
1. **Actividad:** Ingresar en el sistema de planillas (Enlace-Planilla): digitar el usuario y contraseña.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



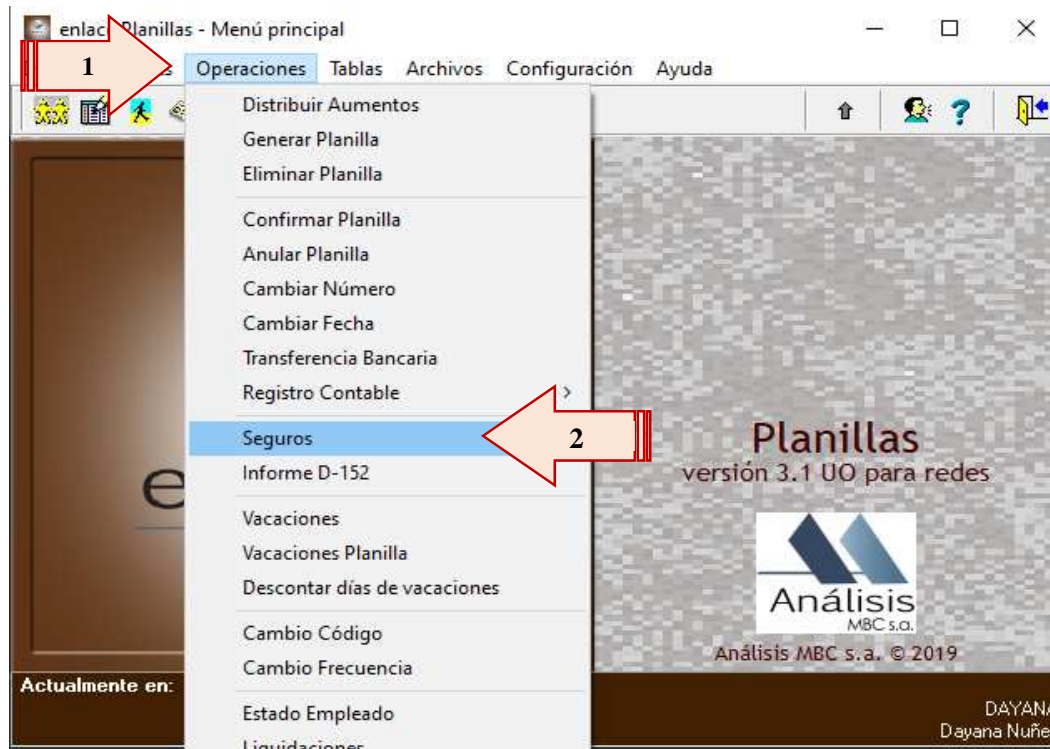
2. **Actividad:** Confirmar planilla del mes anterior: hacer clic en “Operaciones” (1) y luego en “Confirmar planilla (2), en la pantalla que aparece digitar en Frecuencia “Q” (3) y finalmente hacer clic en “Ok” (4).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



3. **Actividad:** Generar planilla: en el Menú principal, hacer clic en la pestaña “Operaciones” (1) y luego en la opción “Seguros” (2).

Responsable: Encargado de Talento Humano.



4. **Actividad:** Impresión de documento: ingresar datos del mes digitar el mes que se desea presentar (1), luego hacer clic en “Generar” (2) e imprimir la información que se muestra (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Informes de Seguros (C.C.S.S. - I.N.S.)

Mes: 08-2019 Patrono CCSS: 203101158359001 Póliza INS: 8315592

Fecha Inicial: 01-08-2019 Sucursal C.C.S.S.: Salario mínimo diario (INS): 0.00

Fecha Final: 31-08-2019

Cédula	Código	No. Seguro Social	Nombre	Salario	Días Trab.	Horas Tr.	Jorn. INS
02-0604-0544	0121	- -	ARROYO GAMBOA LILLIANA	437,146.75	5	40	Tiempo Completo
01-1662-0944	0115	01-1662-0944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427,135.80	5	40	Tiempo Completo
02-0627-0935	0074	02-0627-0935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1,632,101.90	30	240	Tiempo Completo
02-0682-0270	0118	- -	CHAVEZ CHACON KAROL VANESSA	385,000.00	30	240	Tiempo Completo
02-0802-0592	0119	- -	CHEVEZ CARVAJAL JAZMIN FABIOLA	458,002.30	4	32	Tiempo Completo
02-0956-0852	0101	02-0956-0852	ESPINOZA DUARTE ZAIRA DEL CARM	415,370.00	30	240	Tiempo Completo
02-0477-0472	0004	- -	HERNANDEZ ARAYA FELIPE	556,276.40	30	240	Tiempo Completo
02-0600-0449	0122	- -	HUERTAS ALVARADO RODOLFO	455,500.10	30	240	Tiempo Completo
155-825-184409	0106	29-7008-9251	JIMENEZ VALDIVIA ARELYS JEANETH	478,805.50	30	240	Tiempo Completo
02-0662-0025	0129	- -	LAINES SOTO JAVIER ANDREY	420,480.00	30	240	Tiempo Completo
03-0469-0873	0090	03-0469-0873	MATA DUARTE AARON ENRIQUE	335,070.00	27	216	Tiempo Completo
02-0579-0446	0110	02-0579-0446	MEJIAS DIAZ LUIS FERNANDO	556,276.40	30	240	Tiempo Completo
01-1602-0394	0134	- -	MOYA ARROYO CHRISTOFER GABF	35,040.00	24	192	Tiempo Completo
02-0710-0264	0065	02-0710-0264	NUÑEZ QUIROS DAYANA	770,000.00	30	240	Tiempo Completo
02-0790-0719	0132	- -	RODRIGUEZ MAYDRGA JEFFERSON	449,043.50	30	240	Tiempo Completo

5. **Actividad:** Seleccionar Planilla INS: hacer clic en planilla INS, para que sea esta la cual se imprima (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Informes de Seguros (C.C.S.S. - I.N.S.)

Mes: 08-2019 Patrono CCSS: 203101158359001 Póliza INS: 8315592

Fecha Inicial: 01-08-2019 Sucursal C.C.S.S.: Salario mínimo diario (INS): 0.00

Fecha Final: 31-08-2019

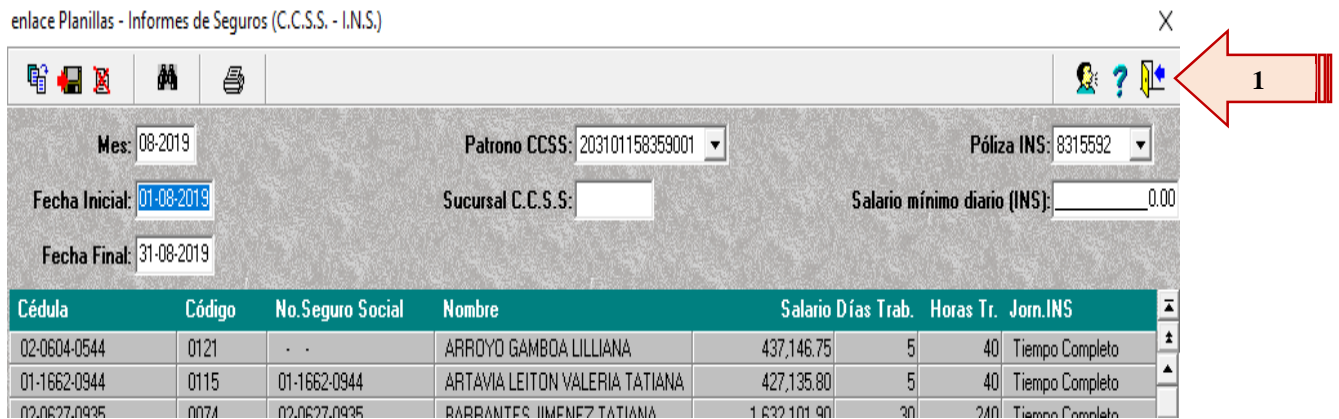
Tipo de Reporte: C.C.S.S. I.N.S.

OK Cancelar

6. **Actividad:** Salir del sistema de planillas: hacer clic en el ícono de salida con una flecha azul (1).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

enlace Planillas - Informes de Seguros (C.C.S.S. - I.N.S.)



Cédula	Código	No. Seguro Social	Nombre	Salario	Días Trab.	Horas Tr.	Jorn. INS
02-0604-0544	0121	.	ARROYO GAMBOA LILLIANA	437.146.75	5	40	Tiempo Completo
01-1662-0944	0115	01-1662-0944	ARTAVIA LEITON VALERIA TATIANA	427.135.80	5	40	Tiempo Completo
02-0627-0935	0074	02-0627-0935	BARRANTES JIMENEZ TATIANA	1.632.101.90	20	240	Tiempo Completo

7. **Actividad:** Ingresar a la plataforma virtual del INS: digitar usuario y contraseña.

Responsable: Encargado de Talento Humano.



INGRESE A SU CUENTA

Usuario (Ejemplo: 909990999)

Contraseña

Olvidé la clave

Acceso con Certificado Digital

Recordarme

Soy nuevo [Registrar](#)

INGRESAR

Usuario: No Autenticado / Ingresar

8. **Actividad:** Acceso para ingreso de datos: Hacer clic en “Planillas” (1), luego en “Registro de planillas” (2) y “Exportar última planilla de Excel” (3).

Responsable: Encargado de Talento Humano.

The screenshot shows the 'Registro de planillas' interface for 'SERVICENTRO CERRO CORTES SOCIEDAD ANONIMA'. The interface includes a sidebar with navigation options: BIENVENIDA, INCLUSIONES, PLANILLAS, CALENDARIO, and AVISO DE ACCIDENTE. The 'PLANILLAS' section is expanded, showing 'Registro de planilla', 'Anular planilla', and 'Administrar planillas'. The 'Registro de planilla' option is highlighted with a red arrow labeled '1'. Below it, the 'Registro de planilla' sub-section is highlighted with a red arrow labeled '2'. The 'Exportar última planilla' option is highlighted with a red arrow labeled '3'. The main content area displays 'Datos del patrono' (Identificación patrono: 3101158359, Nombre del patrono: Servicentro Cerro Cortes Sociedad Anonima, Estado de la póliza: Vigente, Usuario: 0-207100264, Período: 8, Desde: 01/08/2019, Hasta: 31/08/2019, ¿La actividad de su Empresa es comercial?: Si, Seleccione la forma de pago de los salarios: Quincenal) and 'Opciones de registro de planillas' (Registrar planilla desde archivo, Registrar planilla desde formulario, Exportar última planilla, Registrar sin trabajadores). The 'Exportar última planilla' option is selected. Below the options, there are buttons for 'Continuar con el registro de la planilla >>', 'Exportar Última Planilla Excel', and 'Continuar con Formulario de Registro'. A red box highlights the 'Exportar última planilla' option. At the bottom, a red warning message states: 'La planilla exportada corresponde al periodo 07/2019 para este contrato. La cantidad de trabajadores reportadores en el periodo anterior es de 23 empleados. Si desea ouede exportar la información de este archivo en Excel directamente oulsando el botón "Exportar Ultima Planilla Excel" o "Continue con el formulario de Registro"'. The interface also shows the company logo, 'ESTADO Vigente', 'NÚMERO DE PÓLIZA 8315592', 'VIGENCIA 01/01/2019 31/12/2019', 'CALENDARIO Mensual', and 'CANTIDAD DE PERIODOS 12'.

9. **Actividad:** Digitar información solicitada de cada colaborador: hacer clic en “Agregar registro” (1), y luego digitar el número de cédula de cada colaborador (2), días reportados, horas reportadas y salario reportado (3). Esta actividad se repite hasta completar con la información de todos los colaboradores.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

registro de planillas

Póliza: 8315592

Tipo de Identificación: Cédula Física Nacional

Identificación:

Nacionalidad (Presione aquí para buscar nacionalidad): Costa Rica

Número Seguro Social:

Apellido 1:

Apellido 2:

Nombre completo:

Jornada:

Ocupación (Presione aquí para buscar ocupación):

Días reportados:

Horas reportadas:

Salario Reportado:

Observación: Sin Observaciones

Continuar con el registro de la planilla >>

Selección	Tipo ID	Nacionalidad	Identificación	Num. Seguro Social	Nombre completo	Jornada	Ocupación
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	205790446	205790446	LUIS FERNANDO MEJIAS DIAZ	Tiempo Completo	7246
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	206830928	206830928	rodríguez Gustavo Alonso villalobos	Tiempo Completo	7246
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	204250775	204250775	CARLOS ENRIQUE VILLALOBOS G	Tiempo Completo	7246
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	204770472	204770472	FELIPE HERNÁNDEZ ARAYA	Tiempo Completo	7246
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	304690873	304690873	AARON ENRIQUE MATA DUARTE	Tiempo Completo	9323
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	206270935	206270935	TATIANA BARRANTES JIMENEZ	Tiempo Completo	1122
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	207100264	207100264	DAYANA MARIA NUÑEZ QUIROS	Tiempo Completo	3411
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	206820270	206820270	KAROL VANESSA CHAVES CHACC	Tiempo Completo	3411
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	116620944	116620944	VALERIA TATIANA ARTAVIA LEITON	Tiempo Completo	4211
<input type="checkbox"/>	0	Costa Rica	207950680	207950680	KAROL PAOLA ULATE BENAVIDES	Tiempo Completo	4211

10. Actividad: Revisar los montos de total de salarios devengados que se muestra en la plataforma en comparación con el documento impreso de “Planillas”.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

11. Actividad: Guardar la información ingresada en la plataforma RT virtual.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

12. Actividad: Imprimir el comprobante que contiene toda la información y el respaldo de que dicha información se ingresó a la plataforma.

Responsable: Encargado de Talento Humano.

13. Actividad: Cerrar la plataforma RT Virtual.

Responsable: Encargado de Talento Humano.


FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Talento Humano	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.22.1 Análisis del procedimiento Planilla INS.

<i>Matriz Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La descripción del alcance del procedimiento es adecuada.✓ Las descripciones de las diferentes actividades están delimitadas correctamente.✓ La definición del responsable es adecuada.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre se puede modificar a “Reporte de planilla para INS”.✓ Las actividades 12, 13,14 requieren ser más específicas.✓ La descripción del objetivo se debe adaptar al nombre modificado.
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las actividades 12, 13, 14 podrían confundir al encargado ya que se requiere especificar donde guardar el documento, y como imprimirlo.	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Reducir el uso de papel guardando los archivos como planillas y reportes en almacenamiento en la nube.

2.23 Procedimiento de Ajuste cargas sociales

 Servicentro Cerro Cortés S.A.	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Ajuste de cargas sociales	
	Código del procedimiento	Versión
	DA-ACS-01	01
	Fecha de elaboración: 12/09/2019	Consecutivo: 1 de 12

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Ajuste de cargas sociales
Objetivo	Realizar un ajuste en el asiento contable que contiene el registro del monto presupuestado para el pago de cargas sociales.
Alcance del procedimiento	El procedimiento abarca la revisión de los saldos mensuales cancelados para su posterior registro y disminución del monto presupuestado para el pago de cargas sociales en la contabilidad.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE CONTABILIDAD

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Reporte de Movimientos por periodo	N/A	N/A
Mantenimiento de documentos	N/A	N/A


Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Este procedimiento se ejecuta por mes vencido luego de haber realizado el pago de las cargas sociales que corresponde a los colaboradores según la planilla.

Frecuencia del procedimiento:

- Mensualmente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Enlace-Contabilidad	Contabilidad	

Vocabulario técnico:

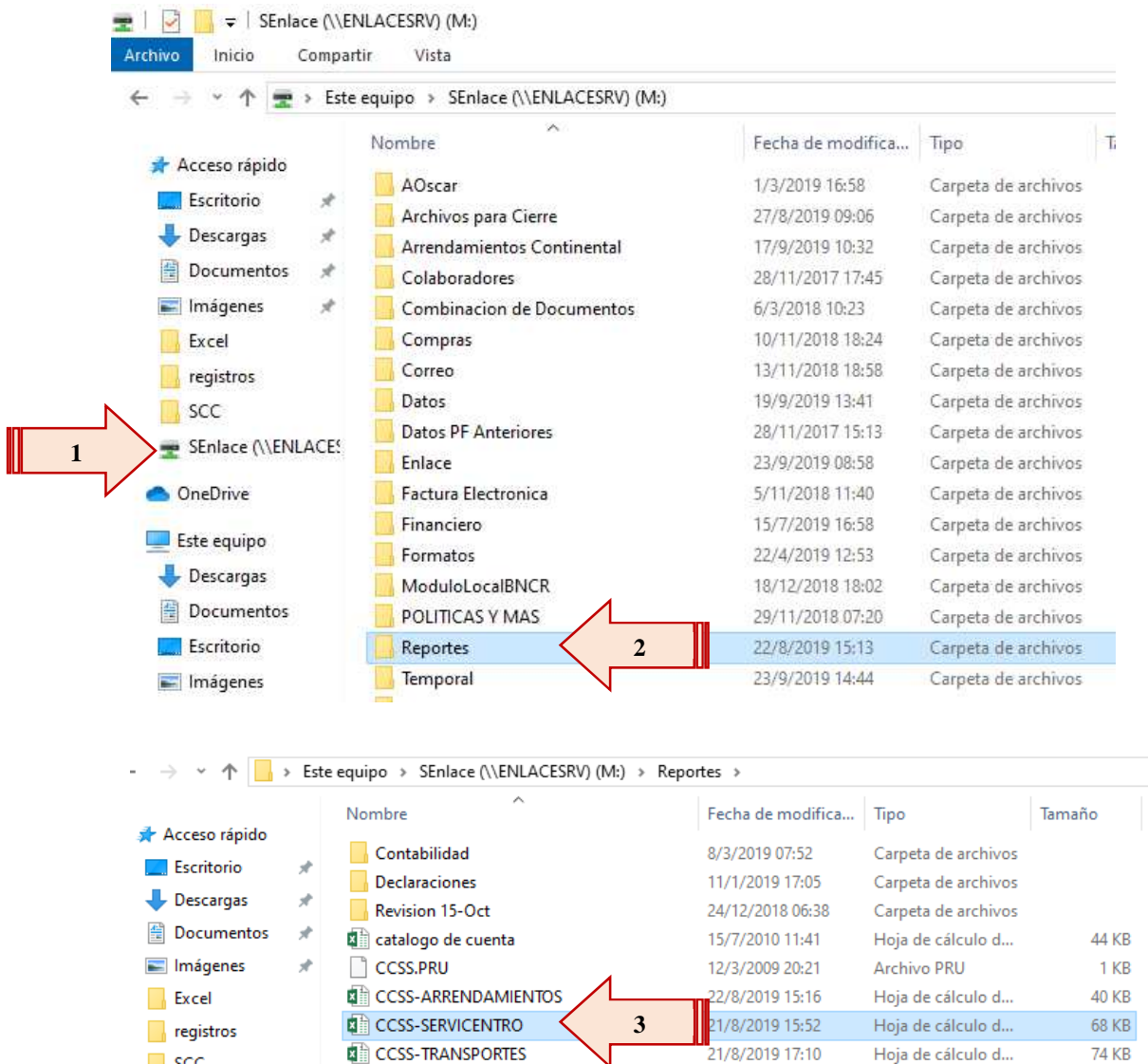
<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

- 1. Actividad:** Buscar en Equipo ENLACESERV (M) (1): una carpeta con el nombre de “Reportes” (3) y luego buscar la carpeta de “CCSS” (3).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



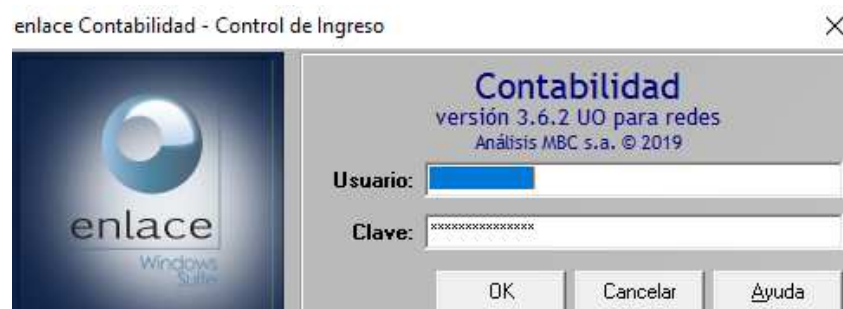
2. Actividad: Revisión de información: abrir el Excel y revisar que los datos concuerdan con la hoja de pago.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

AJUSTE CARGAS SOCIALES MES JULIO 2019					
		2-1-01-01-0001-000	2-1-01-01-0002-000	6-3-03-00-0000-000	6-3-06-00-0000-000
	Monto	Aporte Patronal	Aporte Obrero	Interes	Multa
5	Aporte Patronal Bco Popular	27 248,00	27 248,00		
6	Multa SEM				-
7	Interes IVM Obrero	72,00		72,00	
8	Interes ASFA	272,00		272,00	
9	Asignaciones Familiares	544 904,00	544 904,00		
10	Cuota Patronal Bco Popular	27 245,00	27 245,00		
11	IVM Patronal	553 623,00	553 623,00		
12	Multa IVM				-
13	Interes IVM Patronal	95,00		95,00	
14	Fondo Capitalizacion Laboral	326 940,00	326 940,00		
15	Interes Fondo Capitalizacion Laboral			-	
16	Interes Aporte Patronal			-	
17	INS	108 980,00	108 980,00		
18	Aporte Trabajador Bco Popular	108 980,00	108 980,00		
19	IMAS	54 490,00	54 490,00		
20	INA Act. No Agricola	163 471,00	163 471,00		
21	Fondo Pension Complementaria	54 491,00	54 491,00		
22	Interes SEM Patronal	173,00		173,00	
23	Interes Bco Popular	545,00		545,00	
24	Interes INA Act. No Agricola	3 269,00		3 269,00	
25	SEM Obrero	599 393,00	599 393,00		
26	SEM Patronal	1 008 073,00	1 008 073,00		
27	Interes SEM Obrero	103,00		103,00	
28	IVM Obrero	418 486,00	418 486,00		
29	Interes Bco Popular			-	
30	Interes IMAS	1 090,00		1 090,00	
31	Interes Fondo Pensiones			-	
32	Interes Cuota INS			-	
33	Total	4 001 943,00	2 814 974,00	1 181 350,00	5 619,00
34					
35	Saldo en Contabilidad		12 975 491,40	4 147 735,25	
36					
37	Ajuste Contable		(10 160 517,40)	(2 966 385,25)	5 619,00

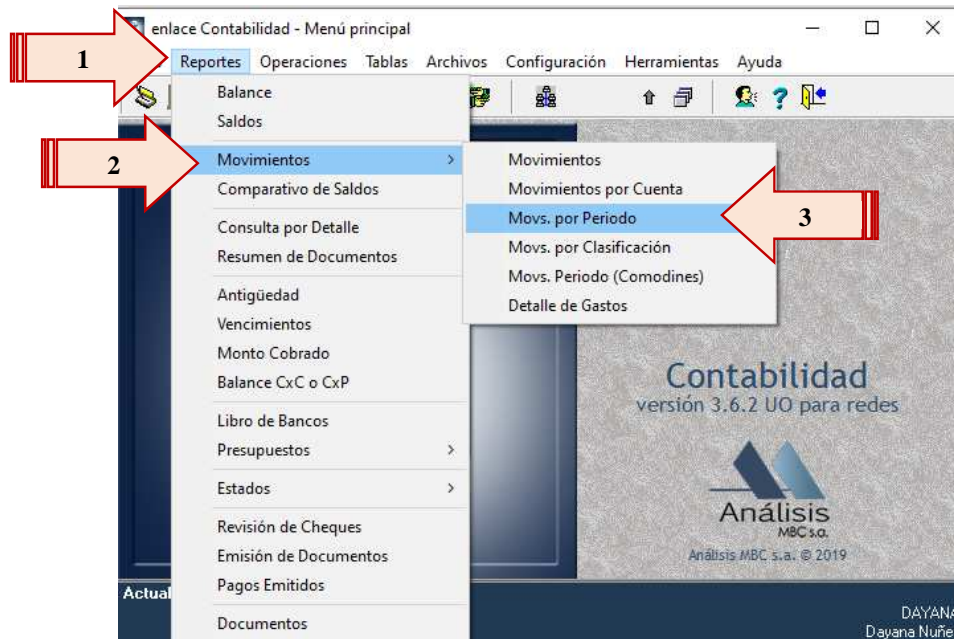
3. **Actividad:** Abrir el sistema de contabilidad ingresando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



4. **Actividad:** Hacer clic en “Reportes” (1), “Movimientos” (2) y “Movimiento por periodo” (3).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



5. **Actividad:** En la pantalla que se muestra: digitar de la cuenta 2-1-01-01000 (CCSS Patronal) (1) y la cuenta 2-1-02-01-000 (CCSS Aporte Obrero) (2), luego hacer (✓) en “Saldos” (3) e indicar la fecha de la cual se desea ver la información (mes anticipado a la fecha de pago) (4) y finalmente “OK” (5).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

6. **Actividad:** Del documento que se genera, tomar los datos del rubro de Aporte Patronal y Aporte Obrero (1) y escribir la información en las celdas en color rojo del Excel (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

enlace Contabilidad - Reporte de movimientos por periodo

Servicentro Cerro Cortes 30-09-201

Contabilidad - Movimientos por periodo (Colones)
Del 01-12-2018 al 30-09-2019

Código	Descripción	Anterior	Débitos	Créditos	Neto	Actual
2-0-00-00-0000-000	PASIVOS	-3,624,061.30	35,080,205.00	50,660,097.10	-15,579,892.10	-19,203,953.40
2-1-00-00-0000-000	PASIVO CORTO PLAZO	-3,624,061.30	35,080,205.00	50,660,097.10	-15,579,892.10	-19,203,953.40
2-1-01-00-0000-000	GASTOS ACUMULADOS	-3,624,061.30	35,080,205.00	50,660,097.10	-15,579,892.10	-19,203,953.40
2-1-01-01-0000-000	CARGAS SOCIALES	-3,624,061.30	35,080,205.00	50,660,097.10	-15,579,892.10	-19,203,953.40
2-1-01-01-0001-000	CCSS Aporte Patronal	-2,548,295.45	24,707,795.00	36,705,772.10	-11,997,977.10	-14,546,272.55
2-1-01-01-0002-000	CCSS Aporte Obrero	-1,075,765.85	10,372,410.00	13,954,325.00	-3,581,915.00	-4,657,680.85
			35,080,205.00	50,660,097.10		

1

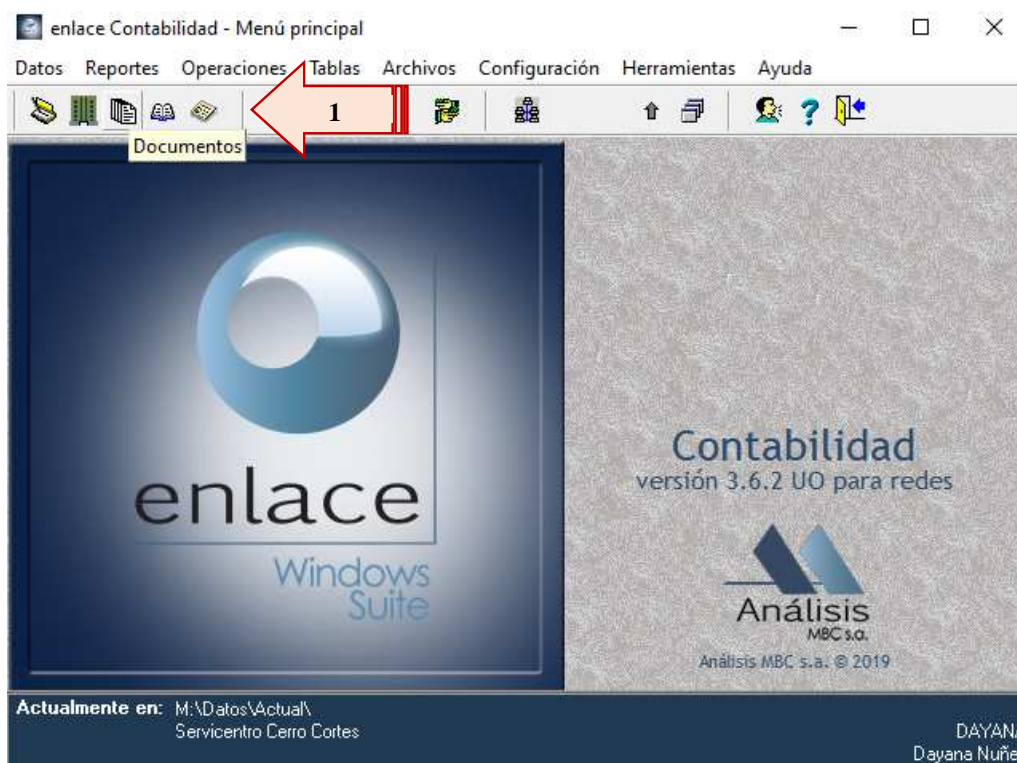
AJUSTE CARGAS SOCIALES MES JULIO 2019					
		2-1-01-01-0001-000	2-1-01-01-0002-000	6-3-03-00-0000-000	6-3-06-00-0000-000
	Monto	Aporte Patronal	Aporte Obrero	Interes	Multa
6	Aporte Patronal Bco Popular	27 248,00	27 248,00		
5	Multa SEM				-
7	Interes IVM Obrero	72,00		72,00	
3	Interes ASFA	272,00		272,00	
9	Asignaciones Familiares	544 904,00	544 904,00		
0	Cuota Patronal Bco Popular	27 245,00	27 245,00		
1	IVM Patronal	553 623,00	553 623,00		
2	Multa IVM				-
3	Interes IVM Patronal	95,00		95,00	
4	Fondo Capitalizacion Laboral	326 940,00	326 940,00		
5	Interes Fondo Capitalizacion Laboral			-	
6	Interes Aporte Patronal			-	
7	INS	108 980,00	108 980,00		
8	Aporte Trabajador Bco Popular	108 980,00	108 980,00		
9	IMAS	54 490,00	54 490,00		
0	INA Act. No Agricola	163 471,00	163 471,00		
1	Fondo Pension Complementaria	54 491,00	54 491,00		
2	Interes SEM Patronal	173,00		173,00	
3	Interes Bco Popular	545,00		545,00	
4	Interes INA Act. No Agricola	3 269,00		3 269,00	
5	SEM Obrero	599 393,00	599 393,00		
6	SEM Patronal	1 008 073,00	1 008 073,00		
7	Interes SEM Obrero	103,00		103,00	
8	IVM Obrero	418 486,00	418 486,00		
9	Interes Bco Popular			-	
0	Interes IMAS	1 090,00		1 090,00	
1	Interes Fondo Pensiones			-	
2	Interes Cuota INS			-	
3	Total	4 001 943,00	2 814 974,00	1 181 350,00	5 619,00
4					
5	Saldo en Contabilidad		14 546 272,55	4 657 680,85	2
6					
7	Ajuste Contable		(11 731 298,55)	(3 476 330,85)	5 619,00

7. **Actividad:** Imprimir Excel editado y “Reporte de movimiento por periodo”.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

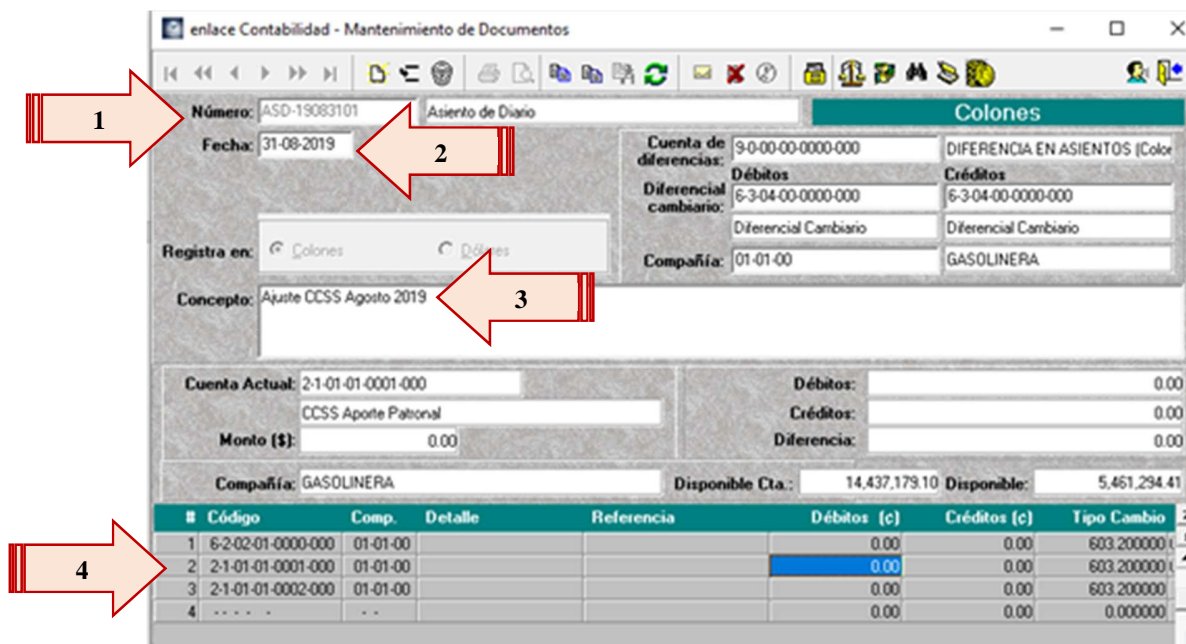
8. **Actividad:** Salir al Menú principal e ingresar en la pestaña “Documentos” (1).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



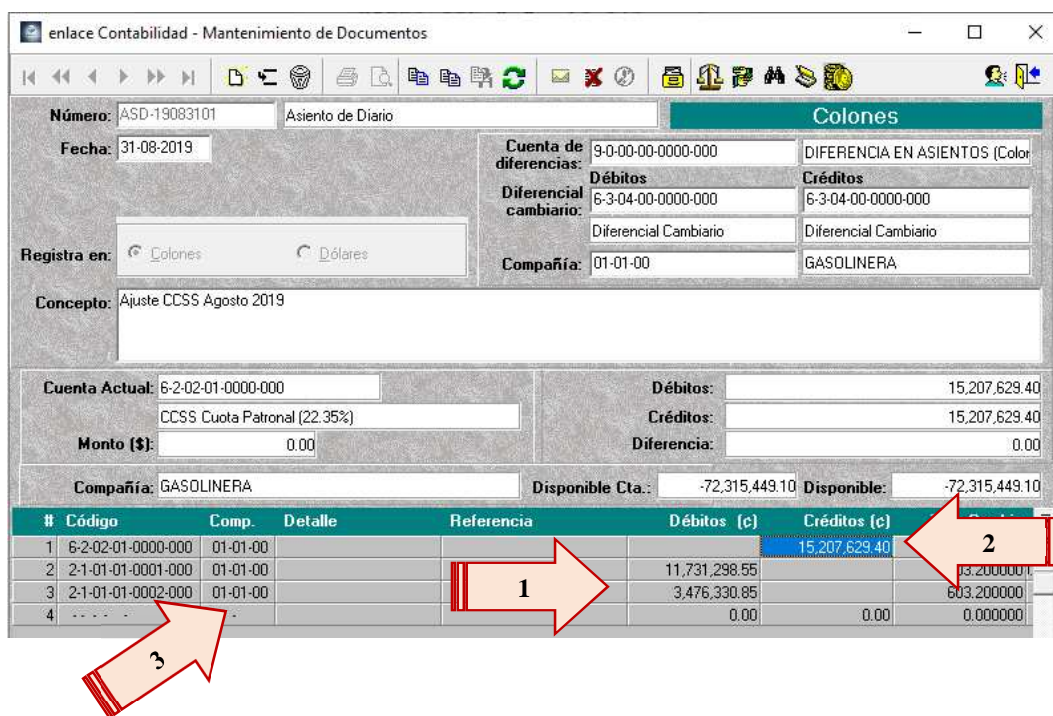
9. **Actividad:** Crear asiento: digitar en la casilla “Número” ASD (AADDMM) (1) y la fecha (del último día de mes que se está registrando) (2), luego digitar en el concepto “Ajuste CCSS mes y año” (3) y digitar las cuentas de 6-2-02-01-0000-000 (CCSS Cuota Patronal), 2-1-01-01-0001-00 (Aporte Patronal), 2-101-01-0002-000 (Aporte Obrero) (4).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



10. Actividad: Digitar los montos en cada cuenta según corresponda (1) y se ajusta la cuenta “CCSS Cuota Patronal” posicionándose sobre la casilla y oprimiendo la tecla F7 (2). Luego digitar el número de la compañía (3).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



11. Actividad: Cuando hay intereses, incluir la cuenta denominada “Intereses” (1) y seguidamente proceda a digitar el monto (2) y ajustar oprimiendo la tecla F7.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

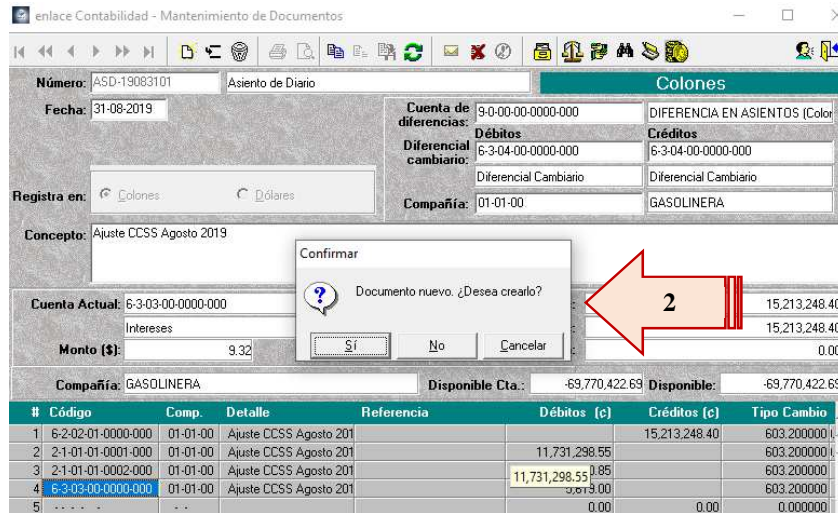
12. Actividad: Para guardar: oprimir la tecla (ESC) (1) y se le mostrará un cuestionamiento ¿Desea crear documento? (2)

Si: cuando la información es correcta

No: cuando hay que corregirla.

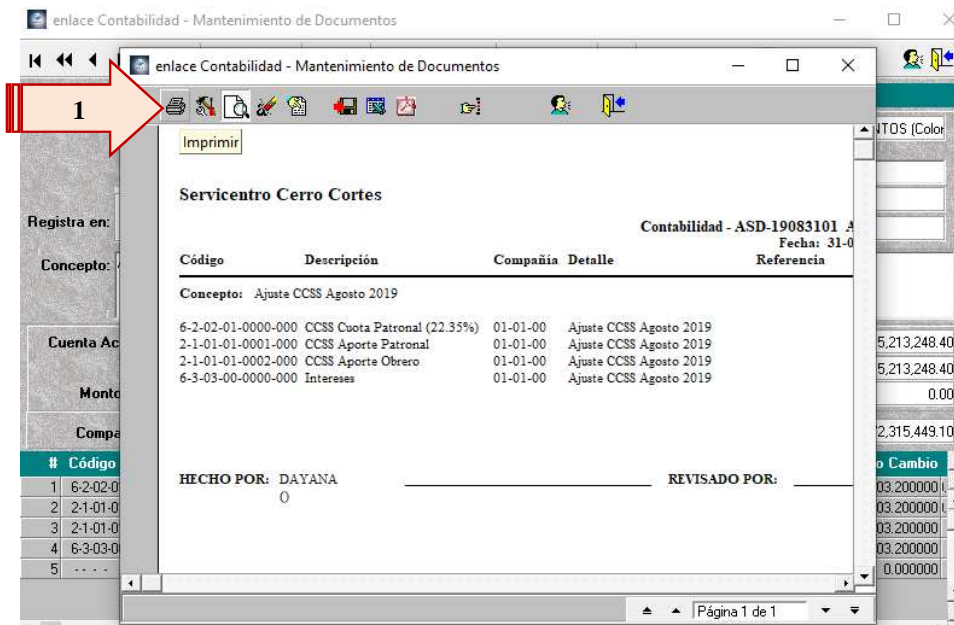
Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.





13. Actividad: Imprimir documento (1).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



14. Actividad: Archivar los documentos impresos en el Ampo "Transferencias".

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.


FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada Talento Humano	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.23.1 Análisis del procedimiento Ajuste de cargas sociales.

Matriz Feedback	
<p style="text-align: center;">¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El objetivo y alcance del procedimiento está correctamente definido. ✓ Se especifica de forma ilustrativa los sistemas utilizados. ✓ El encargo del procedimiento está definido correctamente. 	<p style="text-align: center;">¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción de las actividades puede mejorarse. ✓ Agregar una actividad antes de la actividad 2 que permita entender de donde se genera la información con la cual se trabaja. ✓ Agregar en vocabulario técnico ENLACESERV (M).
<p style="text-align: center;">¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La actividad 2 hace alusión al requerimiento de cierta información la cual se desconoce de dónde proviene. ✓ Los porcentajes que posee la descripción de las cuentas del sistema contable no concuerda con el monto utilizado por la CCSS a la fecha. 	<p style="text-align: center;">¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducir el uso de papel revisando y guardando los archivos reportes y asientos contables en el almacenamiento en la nube, sobre todo porque estos documentos son un respaldo ya que ya han sido retados en el sistema contable y el Excel auxiliar. ✓ Cambiar los porcentajes en los nombres de las cuentas del sistema de contable, debido a que se encuentran desactualizados.

2.24 Procedimiento de Orden de compra

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Orden de Compra	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-OC-01	01
	Fecha de elaboración: 12/09/2019	Consecutivo: 1 de 11

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Orden de Compra
Objetivo	Crear las órdenes de compra que permitirán solicitar a los diferentes proveedores los productos que permitan reabastecer el inventario.
Alcance del procedimiento	El procedimiento abarca la revisión de productos y artículos de mercadería faltantes, hasta la creación del documento de solicitud de dichos artículos no presentes en la bodega de almacenamiento.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE PROVEEDURÍA

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Orden de compra	OC	OCO
Mantenimiento de documentos	N/A	N/A

Artículos (crear nuevo)	N/A	N/A
-------------------------	-----	-----

Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- La orden de compra se debe realizar los lunes, martes y miércoles de cada semana.

Frecuencia del procedimiento:

- Diariamente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de Inventario	Enlace-Inventarios	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

- 1. Actividad:** Revisar en el área de almacenamiento del inventario y verificar la inexistencia o escasos de algún producto.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

- 2. Actividad:** Si requiere un ajuste el inventario, escribir en una hoja los productos que requieran reabastecerse.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

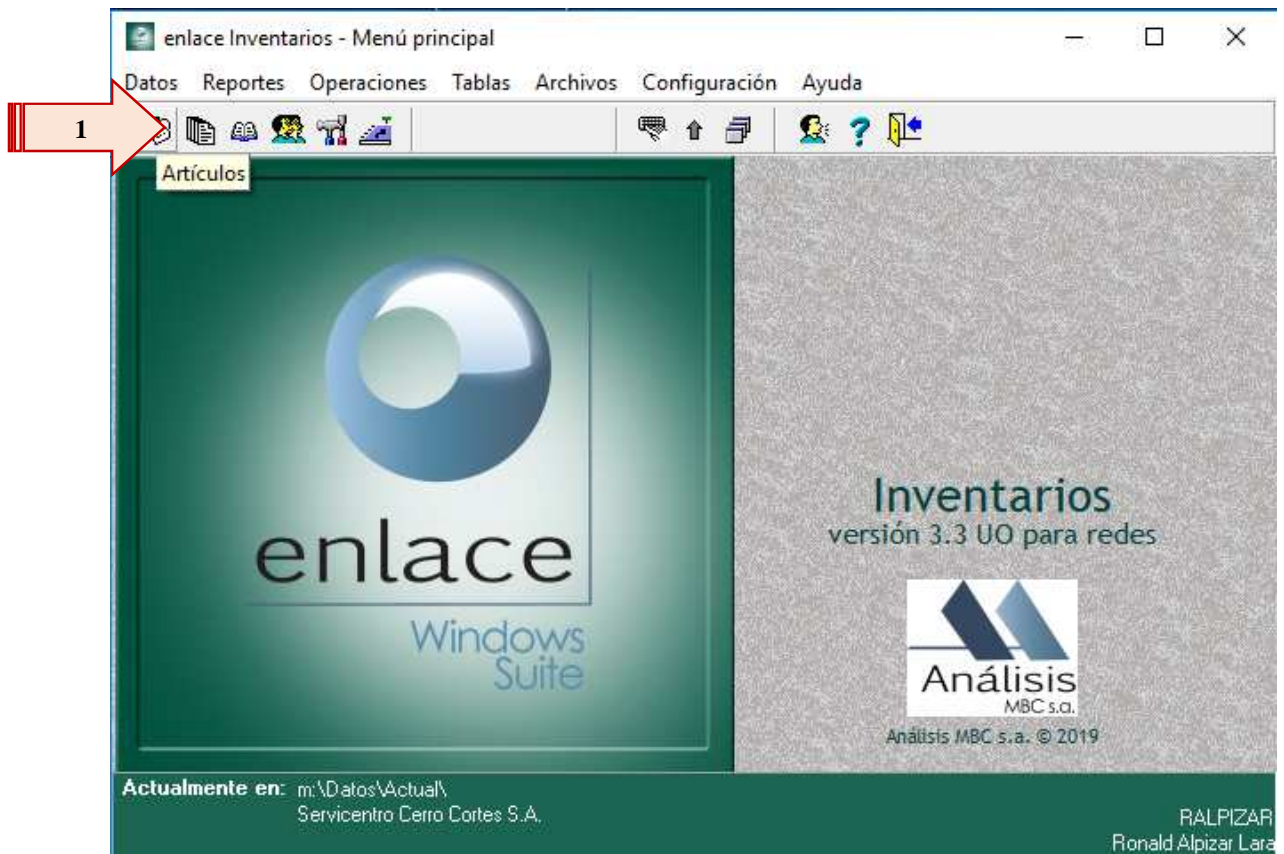
- 3. Actividad:** Abrir el programa de inventario: ingresando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



4. Actividad: Crear orden de compra: hacer clic en el ícono de “Documentos” (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



5. Actividad: En la pantalla que muestra, digitar las siglas OCO en la casilla “Número” (1) y la fecha del día en el cual crea el documento (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

#	Código	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	%Desc.	Total
5	1173	BF-1259 FILTRO DEC	3.000	7,416.000	0.0000	22,248.000
6	1792	LFP-816FN	2.000	3,415.000	0.0000	6,830.000
7	0370	LFP-815FN FILTRO D	2.000	3,459.000	0.0000	6,918.000

6. **Actividad:** Buscar al proveedor: posicionarse en la casilla “Proveedor” (1) y con las teclas F11 + F9 buscar el proveedor (2), luego digita el nombre para hacer la búsqueda específica.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

#	Código	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	%Desc.	Total
5	1173	BF-1259 FILTRO DEC	3.000	7,416.000	0.0000	22,248.000
6	1792	LFP-816FN	2.000	3,415.000	0.0000	6,830.000
7	0370	LFP-815FN FILTRO D	2.000	3,459.000	0.0000	6,918.000



7. **Actividad:** Ingresar cada uno de los códigos de los productos anotados en la lista de la Actividad #2: posicionarse en la casilla “Código” (1), buscando con las teclas F11 y F9 el artículo (2), y luego digitar el nombre o código del artículo (3); finalmente definir la cantidad requerida (4).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: OCC- Orden de Compra
 Fecha: 19-08-2019 Hora: 00:00:00 Estado:
 Proveedor: P0059 Filtros J. S. M. S. A.
 Vencimiento: 18-09-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito
 Moneda: Colones
 % Desc. Global: 0.00000 Exento: I.V.I.:
 Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total: 352,598.90
 Descuento: 0.00
 Neto: 352,598.90
 Impuesto Consumo: 0.00
 Impuesto Ventas: 45,837.86
 TOTAL: 398,436.76

Código Actual:
 Grupo: 01 INVENTARIO GENERAL Bodega:

#	Código	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Desc.	Total
5	1173	BF-1259 FILTRO DEC	3.000		0.0000	22,248.000
6	1792	LFP-816FN	2.000		0.0000	6,830.000
7	0370	LFP-815FN FILTRO D	2.000	3,459.000	0.0000	6,918.000
8	8551	LFW-2127 FILTRO EF	1.000	17,400.000	0.0000	17,400.000
9	3237	FP-586F FILTRO DE	6.000	3,475.000	0.0000	20,850.000
10	5384	CA-4700 FILTRO ME	1.000	28,822.000	0.0000	28,822.000
11	1917	LAF-695 FILTRO DE	1.000	12,993.500	0.0000	12,993.500
12	0150	G-6552T FILTRO GAS	3.000	2,383.000	0.0000	7,149.000
13	3217	PF-7735	2.000	10,935.000	0.0000	21,870.000
14	0113	G-6335T FILTRO COM	6.000	1,786.000	0.0000	10,716.000
15	1242	AF-3996	2.000	4,000.000	0.0000	8,000.000
16	1202	AF-1012T FILTRO AIF	2.000	3,406.000	0.0000	6,812.000
17	2518	AF-1019T FILTRO DE	2.000	3,410.000	0.0000	6,820.000
18	0447	AF-1020T FILTRO AIF	1.000	2,725.000	0.0000	2,725.000
19	4142	AF-4058T FILTRO AIF	2.000	4,790.000	0.0000	9,580.000
20	4533	AF-5187	1.000	2,838.000	0.0000	2,838.000
21	1025	LFP-805 FILTRO LMI	3.000	3,646.000	0.0000	10,938.000
22	0123	G-2904T FILTRO COM	2.000	3,924.800	0.0000	7,849.600
23	2377	PH-2800 FILTRO DE	12.000	1,244.000	0.0000	14,928.000
24	0264	PH-2800 FILTRO DE	12.000	1,226.000	0.0000	14,712.000
25			0.000	0.000	0.0000	0.000

24,25 Código de producto Ctrl+F3 Selección de grupo [Ctrl+F5] Encoge/Estira Co



enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: 000- Orden de Compra
 Fecha: 19-09-2019 Hora: 00:00:00 Estado:
 Proveedor: P0059 Filtros J. S. M. S. A.

Costo Total: 352,598.90
 Descuento: 0.00
 Neto: 352,598.90

enlace Inventarios - Artículos

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Gru	Código	Descripción	Descripción adicional	Disponibles	Saldo
01	2721	LFP-3307 FILTRO DE ACEITE 2-B0102FI01			3,000
01	1413	LFP-3404 A FILTER 2-B	152		2,000
01	1462	LFP-3692F FUEL FILTER LFINER4-A	P-553884 LUBRI		0,000
01	2865	LFP-3692F FUEL FILTER LFINER4-A			2,000
01	1211	LFP-3693F FUEL FILTER LFINER4-A	P-553693-LUBRI		0,000
01	2866	LFP-3693F FUEL FILTER LFINER4-A	BF-992 BALD		3,000
01	2358	LFP-3746 LUBE FILTER LFINER B-3	2746		2,000
01	2411	LFP-3871	2871		0,000
01	1931	LFP-3900 LUBE FILTER LFINER 2-B	2144		2,000
01	2669	LFP-4005 ACEITE FILTER	B-99/P-554005 LUBRI		0,000
01	2026	LFP-4005 ACEITE FILTER LFINER	B-99 BALDW		2,000
01	3121	LFP-431F FUEL FILTER LFINER 4-A	MACK_R600/CH_SON_+_VIEJAS		0,000
01	2261	LFP-5010 LUBE FILTER LFINER 2-B	2558		2,000
01	1907	LFP-54 LUBE FILTER LFINER 4-A	LFP-880		2,000

1\15 Descripción del Artículo [F3] Repetir búsqueda [F8] Grupos [F9] Búsqueda

20	4533	AF-5187	1,000	2,838,000	0,0000	2,838,000
21	1025	LFP-805 FILTRO LMI	3,000	3,646,000	0,0000	10,938,000
22	0123	G-2904T FILTRO COM	2,000	3,924,800	0,0000	7,849,600
23	2377	PH-2808 FILTRO DE	12,000	1,244,000	0,0000	14,928,000
24	0264	PH-2840 FILTRO DE	12,000	1,226,000	0,0000	14,712,000
25	2721	LFP-3307 FILTRO DE	0,000	3,173,000	0,0000	0,000

24\26 Código de producto [Ctrl+F3] Selección de grupo [Ctrl+F5] Encoge/Estira Co

- 8. Actividad:** Una vez haya finalizado con la lista, guardar presionando la tecla (Esc).
 Le pregunta si ¿Desea crear documento?
 Sí: cuando la información está correcta.
 No: volver a actividad# 7 y corregir información.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



9. **Actividad:** Ingresar un nuevo producto: abrir nuevamente al sistema de inventarios y hacer clic en el icono “artículos”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



10. Actividad: Definir características del nuevo artículo a incluir: digitar un código compuesto por cuatro números (Ej: 4564) (1), en “Descripción” digitar el nombre del artículo, definir la familia (2) y el tipo de mercadería (3).

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

1 Código: 6542 Grupo de inventario: 01 INVENTARIO GENERAL

Descripciones:

Descripción	AF-1090T
Codigo Anterior	

Clasificaciones:

Agrupación	Código	Descripción
Familia	0102	FILTROS
Estante	-	
TIPO	02	Mercaderías
Nivel		

REGISTRO PRINCIPAL **BODEGAS**

Saldos/Costos Equivalencias Generales Opciones Detalle Contabilidad Códigos Alternos Códigos Alternos F.E.

Saldos:

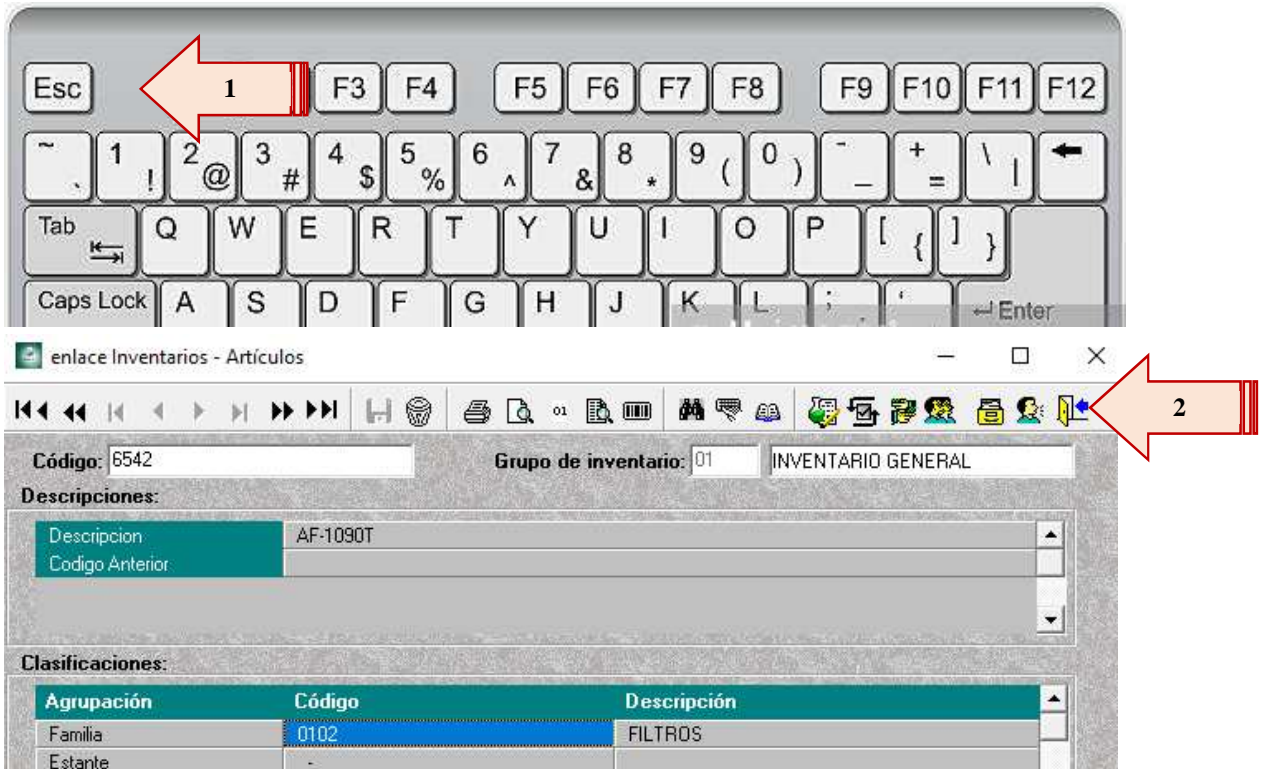
Unidad medida	Anterior	Entradas	Salidas	Actual	Comp.Prov.	Comp.Cli.
Unidad	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000

Costos (Colones)

Descripción	Anterior (c)	Total (c)	Actual (c)	Total (c)
Costo Promedio	0.000	0.000	9.436.000	0.000
Costo Ultima Entrada	0.000	0.000	9.436.000	0.000

11. Actividad: Guardar con la tecla (ESC) (1) y cerrar el sistema (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.



FIN DEL PROCEDIMIENTO


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Proveeduría	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.24.1 Análisis del procedimiento Orden de compra

<i>Matriz Feedback</i>	
¿Qué es positivo?	¿Lo que se puede mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El objetivo y alcance están definidos de forma correcta. ✓ La mayoría de las actividades están definidas correctamente. ✓ La definición del responsable es correcta, así como la explicación de los paquetes computacionales utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El nombre podría adaptarse a “Creación de orden de compra”. ✓ La actividad# 2 requiere especificar que dichas listas se hacen por proveedor y con los códigos con los que están registrados

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ingreso al sistema se debe hacer desde la actividad 2, donde se empieza a hacer uso del sistema con la búsqueda de los códigos de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La revisión y listado de los productos que requieren reabastecerse se debe hacer con la ayuda de un instrumento electrónico, con el objetivo de reducir el uso de papel y ejecutar la actividad de forma más eficiente. Se puede optar por realizar una revisión del inventario en general mediante el sistema de inventario Enlace-inventario y luego realizar la revisión manual ya que esto permitiría al mismo tiempo verificar si ha existido pérdida o faltante de productos.

2.25 Procedimiento de Ingreso de mercadería

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Ingreso de Mercadería	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-IM-02	01
	Fecha de elaboración: 13/09/2019	Consecutivo: 1 de 10

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Ingreso de mercadería
Objetivo	Este procedimiento tiene como objetivo la revisión visual y conteo de la mercadería comprada, así como el registro de esta en el sistema de inventario.
Alcance del procedimiento	Comprende el registro de cada una de las facturas de mercadería solicitadas a través de la orden de compra.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE PROVEEDURÍA

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Factura de Mercadería	FME	FME (número de factura)

Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

➤ No aplica.

Frecuencia del procedimiento:

Diariamente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de inventario	Enlace-inventario	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>
No aplica		

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

- 1. Actividad:** Abrir el sistema de inventarios: ingresando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



2. **Actividad:** Hacer clic en “Documentos” (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



3. **Actividad:** Digitar en la casilla “Número” FME y número de factura (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-00009534 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 17-08-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0051 ENERSOL DE COSTA RICA S.A

Vencimiento: 16-09-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0055-000 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.:

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	33,823.44
Descuento:	0.00
Neto:	33,823.44
Impuesto Consumo:	0.00
Impuesto Ventas:	1,180.95
TOTAL:	35,004.39

4. **Actividad:** Digitar la fecha que trae la factura que se desea ingresar (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-00009534 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 17-08-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0051 ENERSOL DE COSTA RICA S.A

Vencimiento: 16-09-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0055-000 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.:

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	33,823.44
Descuento:	0.00
Neto:	33,823.44
Impuesto Consumo:	0.00
Impuesto Ventas:	1,180.95
TOTAL:	35,004.39

5. **Actividad:** Posicionarse en la casilla “Proveedor” (1) y buscar al proveedor con las teclas F11 + F9 (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-00009534 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 17-08-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0051 ENERSOL DE COSTA RICA S.A

Vencimiento: 16-09-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0055-000 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.:

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	33,823.44
Descuento:	0.00
Neto:	33,823.44
Impuesto Consumo:	0.00
Impuesto Ventas:	1,180.95
TOTAL:	35,004.39



6. Actividad: Posicionarse en la casilla “código” y buscar los artículos por nombre o código presionando las teclas F9+ F9.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-10005342 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 10-07-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0051 ENERSOL DE COSTA RICA S.A

Vencimiento: 09-08-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0055-000 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.: 1

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	4,694,639.00
Descuento:	0.00
Neto:	4,694,639.00
Impuesto Consumo:	0.00
Impuesto Ventas:	610,303.07
TOTAL:	5,304,942.07

Código Actual: 9631 POWER STERING FLUID

Grupo: 01 INVENTARIO GENERAL Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

#	Código	Bodega	Pedido	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
1	9631	01	-	POWER STERING FLUID	108.000	565.000	61,020.000
2	5503	01	-	ACEITE AMALIE 15W40 SYNT E	660.000	1,626.520	1,073,503.200
3	5504	01	-	ACEITE AMALIE 20W50 SEMI S	440.000	1,626.520	715,668.800
4	6000	01	-	GRASA POLIA 120L R CUÑETE	350.000	1,093.000	389,880.000



7. Actividad: Definir la cantidad de unidades (1), costo unitario (2), descuento (3), IVA (4) según corresponde la factura y la revisión visual.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-10005342 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 10-07-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0051 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Vencimiento: 09-08-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0055-000 ENERSOL DE COSTA RICA S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.: 1

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	4,694,639.00
Descuento:	0.00
Neto:	4,694,639.00
Impuesto Consumo:	0.00
Impuesto Ventas:	610,303.07
TOTAL:	5,304,942.07

Código Actual: 9631 POWER STERING FLUID

Grupo: 01 INVENTARIO GENERAL Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

#	Código	Bodega	Pedido	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
1	9631	01	-	POW	108.000	565.000	
2	5503	01	-	ACEITE AMALIE 20W50 SYNT E	660.000	1,626.520	
3	5504	01	-	ACEITE AMALIE 20W50 SEMI S	440.000	1,626.520	15,668.800
4	6000	01	-	GRASA ROJA 120LB CUÑETE	360.000	1,083.000	389,880.000
5	0353	01	-	GRASA VALUE MULTIP TUBO	150.000	1,191.300	178,695.000
6	9630	01	-	ACEITE FUERA DE BORDA	180.000	1,841.100	331,398.000
7	1594	01	-	LIQUIDO DE FRENOS DOT4	72.000	1,248.300	89,877.600
8	5105	01	-	ACEITE PENNZOIL 20W50 EN I	72.000	1,869.600	134,611.200

enlace Inventarios - Mantenimiento de Documentos

Número: FME-00027816 Factura de Compra Mercaderías

Fecha: 06-09-2019

No. Pedido: No. Orden:

Proveedor: P0379 PRODUCTOS LUBRICANTES S.A.

Vencimiento: 06-10-2019 Plazo: 30 Forma Pago: Crédito

Cuenta: 2-1-02-01-0528-000 PRODUCTOS LUBRICANTES S.A.

Moneda: Colones

% Desc. Global: 0.00000 I.V.I.: 1

Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

Costo Total:	49,500.00
Descuento:	2,475.00
Neto:	47,025.00
Impuesto Consumo:	0.00
IVA:	6,113.25
TOTAL:	53,138.25

Código Actual: 6785 MEGUIARS WAX HYBRID CERAMIC

Grupo: 01 INVENTARIO GENERAL Bodega: 01 Bodega Principal (Gasolinera)

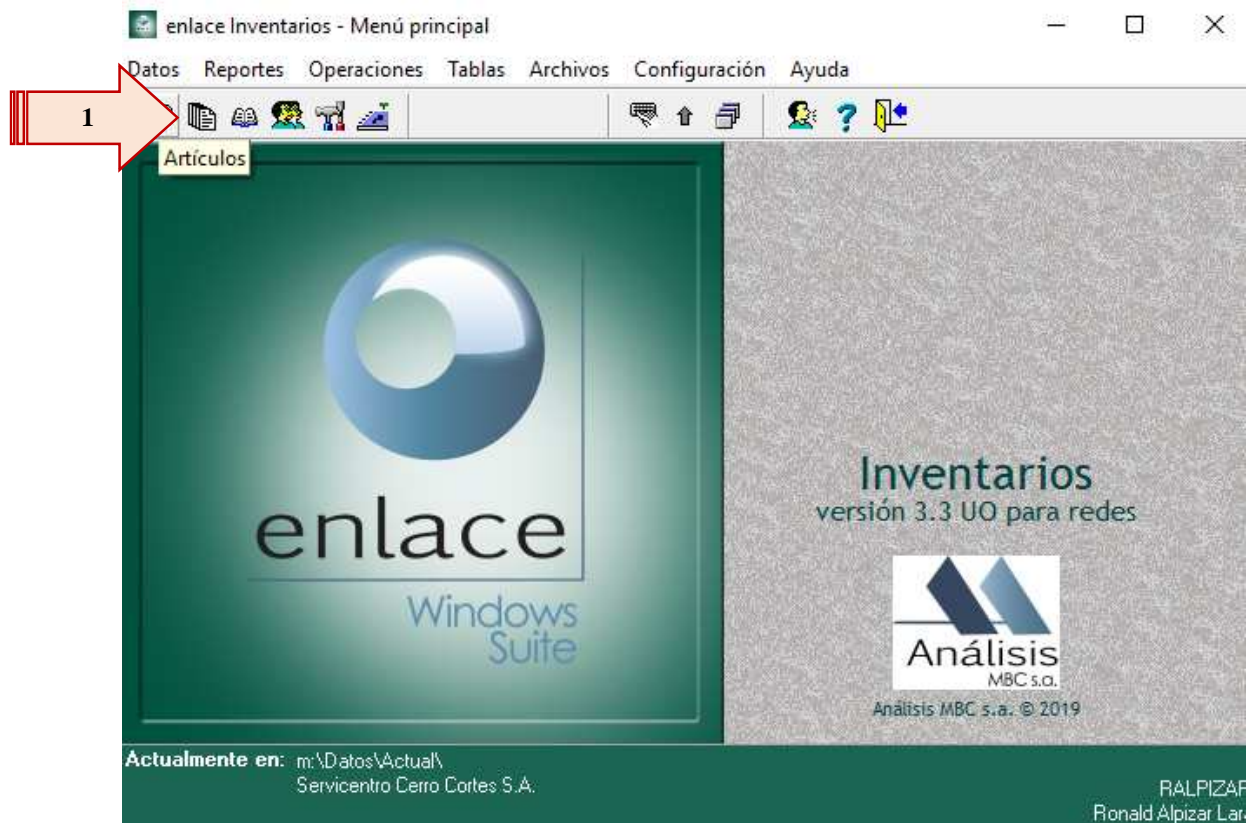
Código	Bodega	Pedido	Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total	%Desc.	Total % I.V.A.	I.V.A.	Tip	C.F. Desc.	%
6785	01	-	MEGUIARS WAX HYBRID CERAMIC	6.000	8,250.000	49,500.000	5.0000	47,025.000	13.000	6,113.250		13.0000
				0.000	0.000	0.000	0.0000	0.000	0.0000	0.00		0.0000

8. **Actividad:** En caso de necesitar crear un nuevo producto, minimizar el programa de inventarios.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

9. Actividad: Abrir nuevamente otro programa y hacer clic en el ícono de “artículos” (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



10. Actividad: Digitar información del artículo: en la casilla “código” digitar un número al azar (1), realizar la descripción del artículo (2), y características como la familia, tipo u otros (3).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

enlace Inventarios - Artículos

Código: 6542 Grupo de inventario: 01 INVENTARIO GENERAL

Descripciones:

Descripción: AF-1090T
Codigo Anterior:

Clasificaciones:

Agrupación	Código	Descripción
Familia	0102	FILTROS
Estante	-	
TIPO	02	Mercaderías
Nivel		

REGISTRO PRINCIPAL BODEGAS

Saldos/Costos Equivalencias Generales Opciones Detalle Contabilidad Códigos Alternos Códigos Alternos F.E.

Saldos:

Unidad medida	Anterior	Entradas	Salidas	Actual	Comp.Prov.	Comp.Cli.
Unidad	0.000	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000

Costos (Colones)

Descripción	Anterior (c)	Total (c)	Actual (c)	Total (c)
Costo Promedio	0.000	0.000	9.436.000	0.000
Costo Ultima Entrada	0.000	0.000	9.436.000	0.000

11. **Actividad:** Definir el tipo de IVA que se le aplica al artículo.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

12. **Actividad:** Guardar el nuevo artículo con la tecla (ESC).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



13. Actividad: Maximizar el documento y continuar editando hasta terminar.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

14. Actividad: Una vez haya finalizado con la lista, guardar presionando la tecla (Esc). Le pregunta si ¿Desea crear documento?

Sí: cuando la información está correcta.

No: volver a actividad# 7 y corregir información.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.




FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Proveeduría	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.25.1 Análisis del procedimiento Ingreso de mercadería.

Matriz Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El objetivo y alcance están definidos correctamente.✓ La mayoría de las actividades están delimitadas correctamente.✓ La delimitación del responsable está acorde a los procedimientos.✓ La especificación de los sistemas computacionales utilizados es correcta.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre del procedimiento se podría adaptar a “Ingreso y registro de mercadería”.✓ En la actividad 3, hay que especificar que se refiere al número de factura que el proveedor le otorga con el listado de productos comprados.✓ Agregar en vocabulario técnico el término IVA.
<p>¿Qué es confuso?</p>	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar la inscripción de un nuevo producto de forma previa, es decir desde que se realiza el pedido.

2.26 Procedimiento de Pago de proveedores

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Pago de proveedores	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-PP-01	01
	Fecha de elaboración: 13/09/2019	Consecutivo: 1 de 12

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Pago de proveedores
Objetivo	Realizar la cancelación de las cuentas por pagar a proveedores.
Alcance del procedimiento	El procedimiento va desde la definición de las facturas vencidas hasta el pago mediante transferencia de dichas facturas.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE CONTABILIDAD



GERENTE

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Facturas vencidas	N/A	N/A
Revisión de cheques	N/A	N/A

Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- El pago de los proveedores se realiza los jueves cada quince días.
- Se cancelan únicamente las facturas vencidas a esa fecha.

Frecuencia del procedimiento:

- Quincenalmente.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Enlace-Contabilidad	Contabilidad	
Módulo Internet Banking	BN	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

Paso 1: Reporte de facturas vencidas.

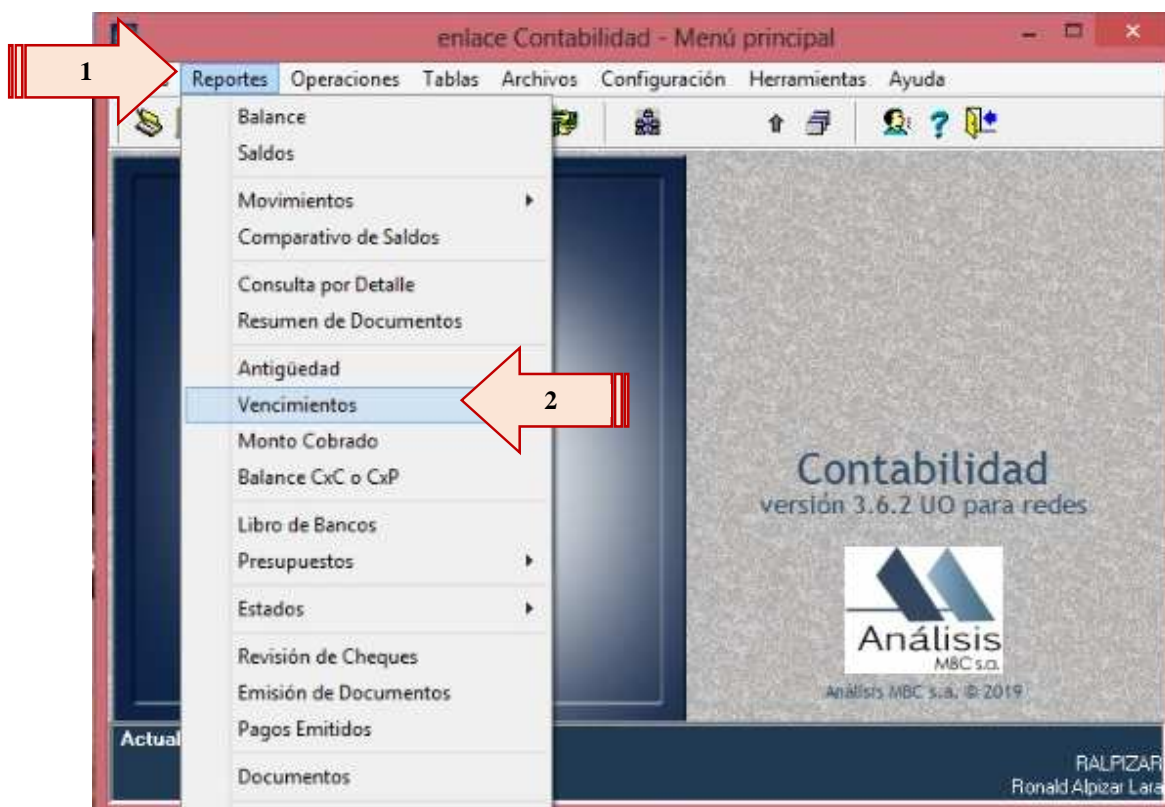
- 1. Actividad:** Ingresar en el sistema de contabilidad, escribiendo usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



2. **Actividad:** Determinar facturas vencidas: hacer clic en la pestaña de “Reportes” (1), luego en “Vencimientos” (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



3. **Actividad:** Datos para obtener facturas vencidas: digitar la fecha final (corresponde a la fecha que se ejecuta el pago) (1), digitar fecha de cálculo (corresponde a la fecha que muestra las facturas vencidas desde ese periodo) (2) y hacer clic en “Orden por cuenta” (3)

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

enlace Contabilidad - Reporte de vencimientos

Datos Reporte

Fecha inicial: 01-12-2018 Fecha final: 31-08-2019

Fecha de Cálculo de Vencimientos: 16-08-2019 Detalle x Línea

Orden por: Fecha Cuenta Unidad Oper.

Cuenta Inicial: 0-0-00-00-0000-000
No definida

Cuenta Final: 9-9-99-99-9999-999
No definida

Corte por Compañías

Desde: 01-00-00
SERVICENTRO CERRO CORTES

Hasta: 01-03-00
prueba

Moneda: Colones Moneda del Doc.
 Dólares Ambas

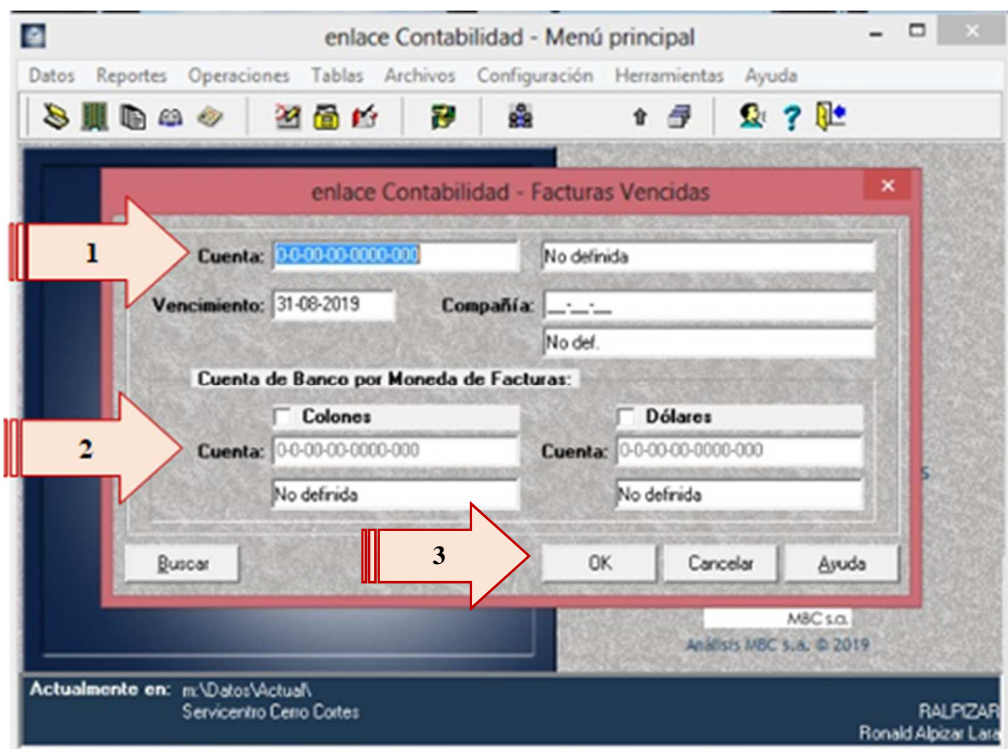
Actualmente en

OK Cancelar Ayuda

RALPIZAR
Ronald Alpizar Lara

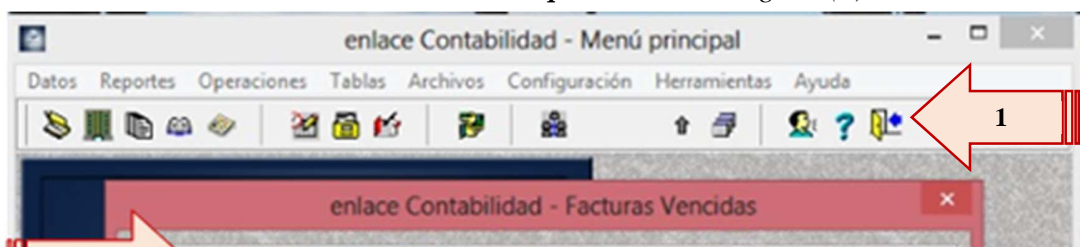
- 4. Actividad:** En la pantalla que se muestra: digitar en cuenta inicial: 2-1-02-01 (Proveedores comercial) (1) y la cuenta final: 2-1-02-01-9999 (cuenta final) (2) y hacer clic en “OK” (3).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



5. **Actividad:** Salir al Menú principal del sistema de contabilidad haciendo clic en la figura amarilla con una flecha azul (1).

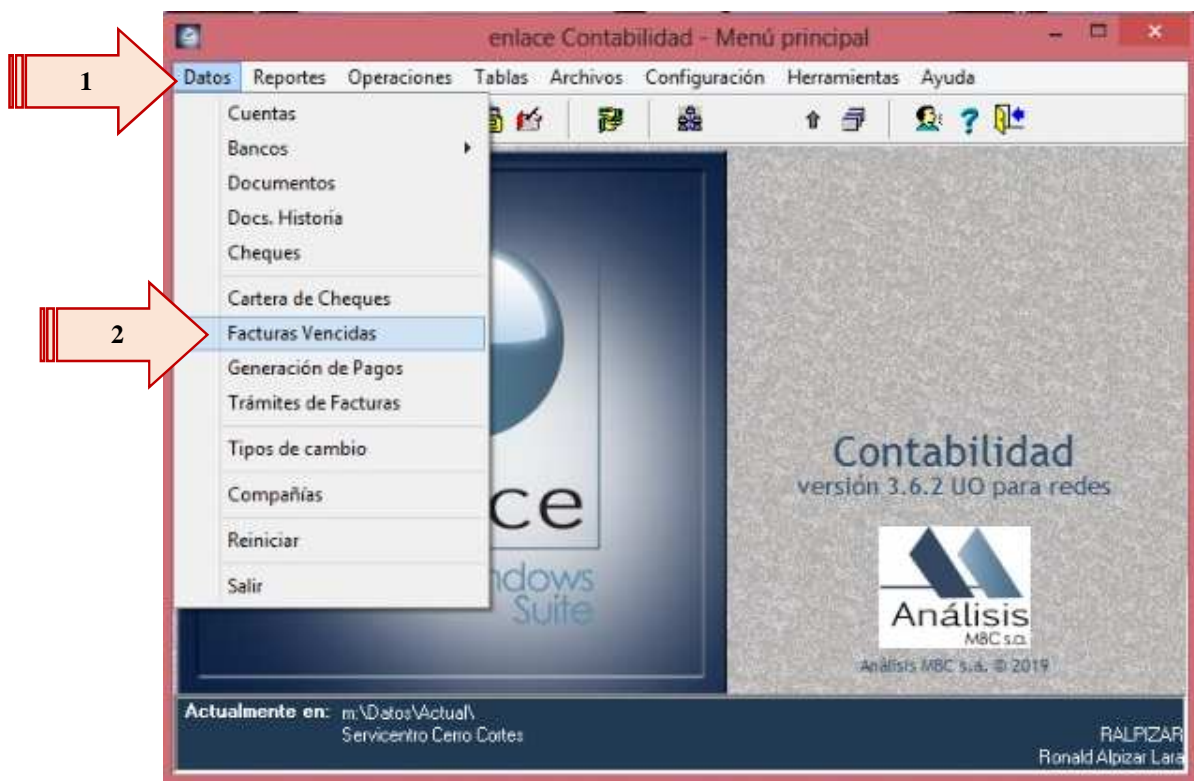
Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



Paso 2: Ingresar facturas a sistema contable.

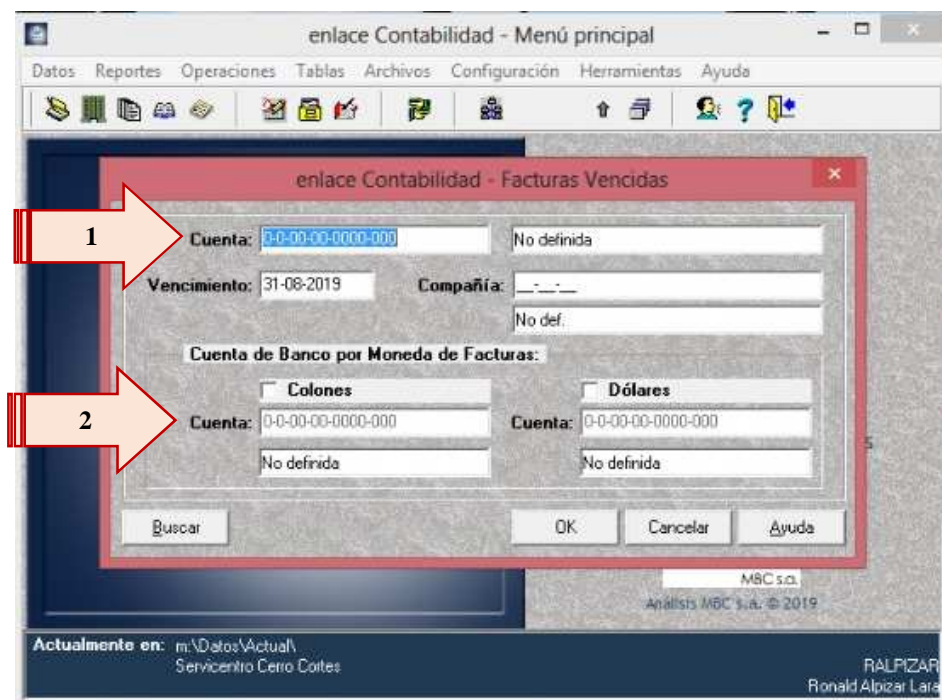
6. **Actividad:** En la pantalla inicial, hacer clic en la pestaña “Datos” (1), luego “Facturas vencidas” (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



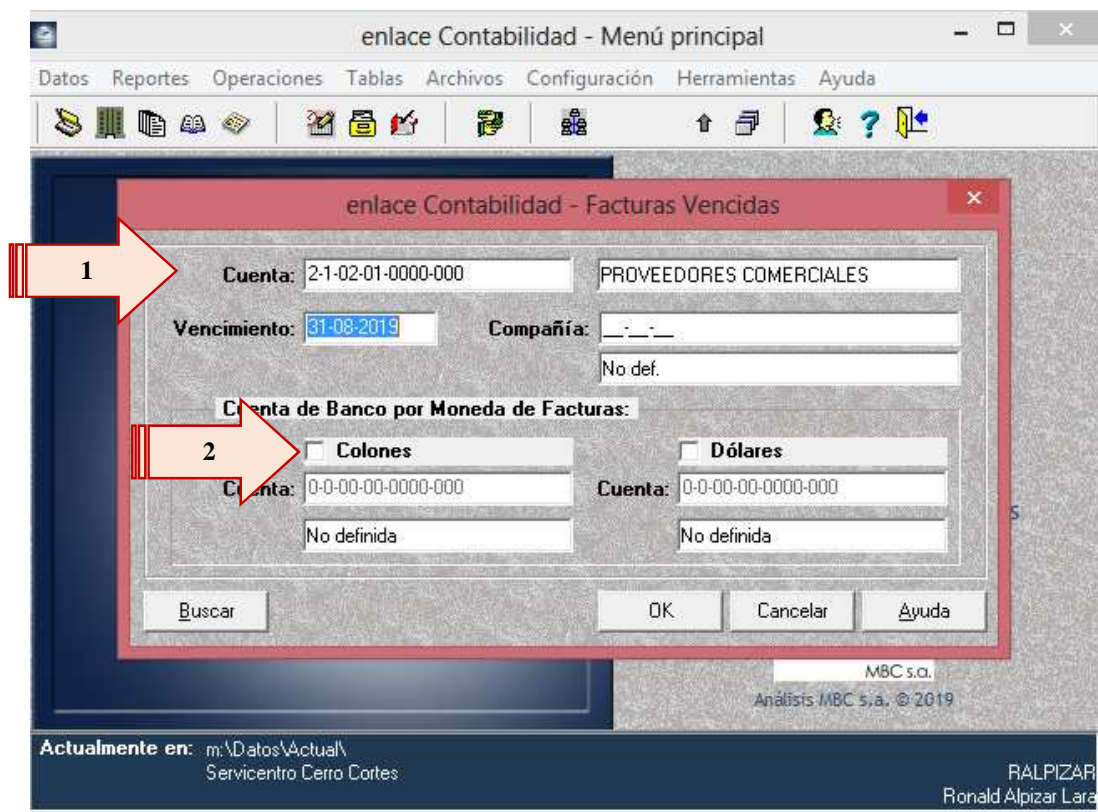
7. **Actividad:** Digitar en la cuenta de inicio 2-1-02-01-0000(Proveedores comercial) (1) y la cuenta final: 2-1-02-01-9999 (cuenta final) (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



8. **Actividad:** En la casilla “Vencimiento”, escribir la fecha hasta la cual deseo pagar las facturas de los proveedores (1) y hacer clic en la casilla “colones” (debe aparecer la cuenta 1-1-01-01-0001) (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



9. **Actividad:** Marcar todos los montos que se muestran.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

10. **Actividad:** Hacer clic en generar.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

11. **Actividad:** Digitar en N° de transferencia se escribe la fecha al revés y un 01 al final (Ejemplo: Hoy 16-08-19. Se escribe 19081601).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

12. **Actividad:** Se guarda el archivo: en Equipo ENLACESERV (M), luego ingresar a Transferencias, SCC y luego Proveedores.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

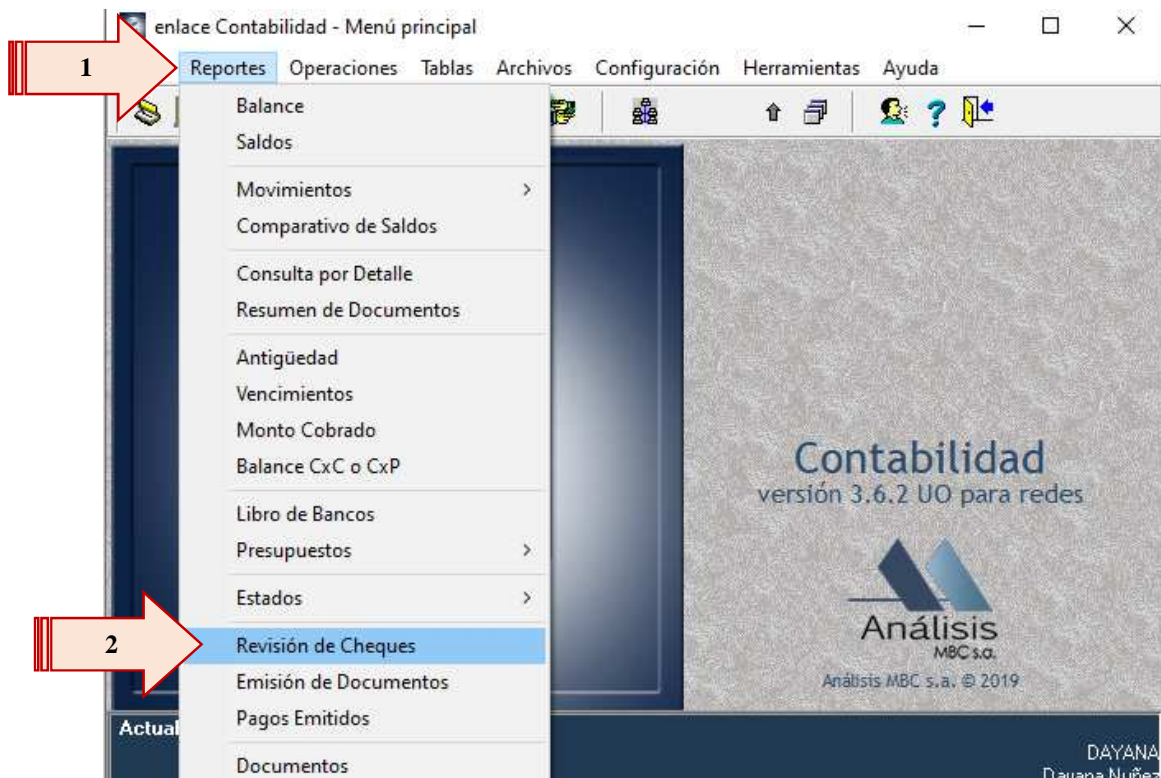
13. Actividad: Salir a la pantalla inicial del sistema de contabilidad.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

Paso 3: Revisión de generación del pago a proveedores.

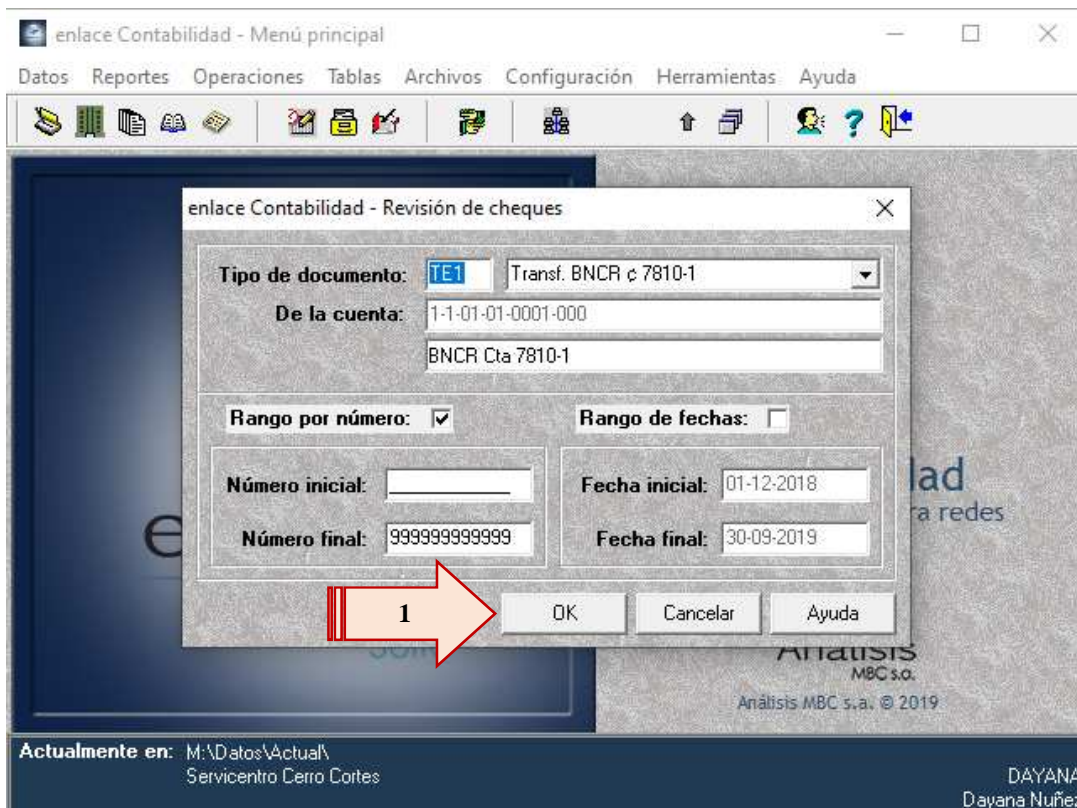
14. Actividad: Hacer clic en la pestaña de “Reportes” (1) y luego en “Revisión de Cheque” (2).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



15. Actividad: Luego en la pantalla que se muestra, oprimir OK (1).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



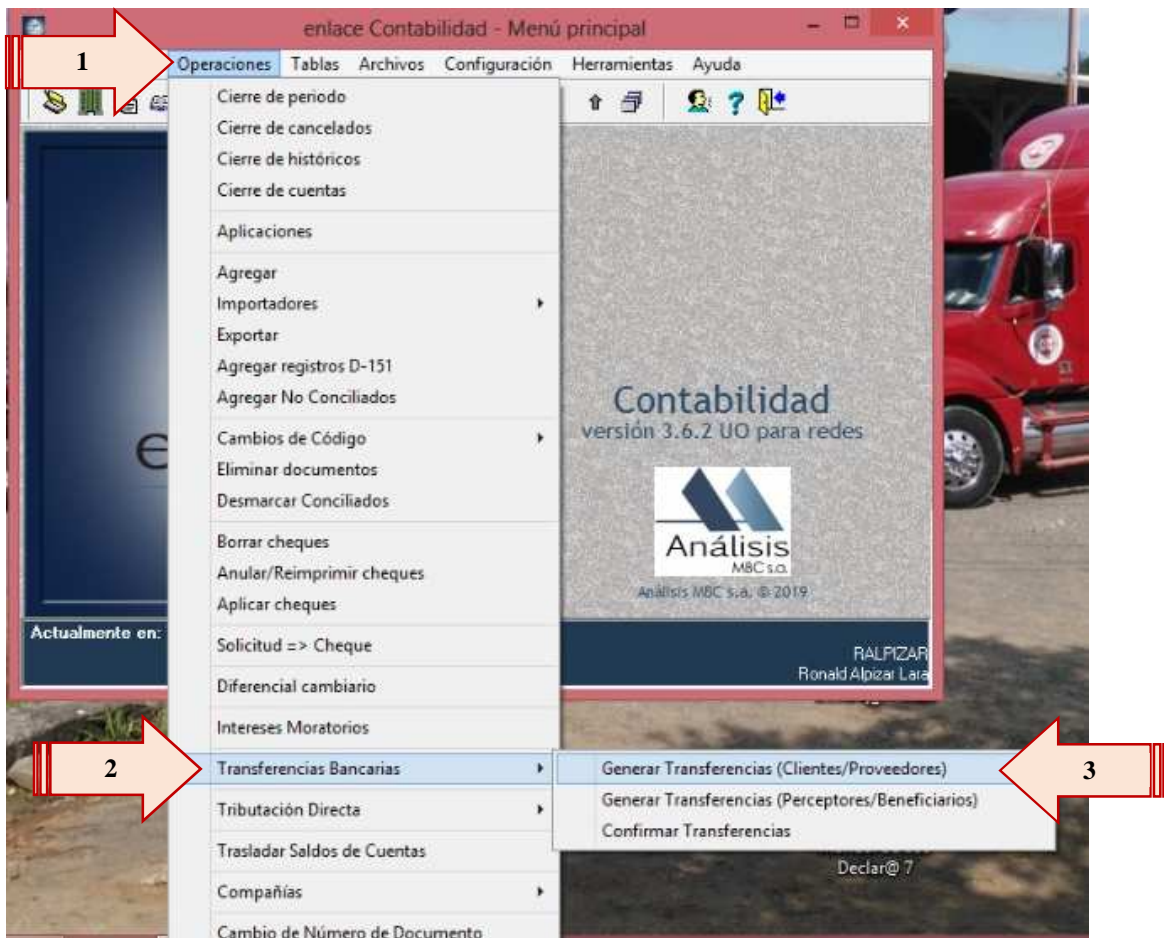
16. Actividad: Salir al Menú inicial del sistema de contabilidad.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

Paso 4: Proceso para realizar la transferencia.

17. Actividad: Hacer clic en la pestaña “Operaciones” (1), luego en “Transferencias bancarias” (2), y “Generar transferencias (Clientes proveedores)” (3).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.



18. Actividad: Guardar el archivo en Equipo ENLACESERV (M), con el nombre de PROVEEDORES DD-MM-AAAA (fecha). ENV.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

19. Actividad: Se digita N° de transferencia (AAMMDD).

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

20. Actividad: Se digita detalle de transferencia “Pago de proveedores”.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

21. Actividad: Hacer clic en Ok.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

Paso 5: Modulo local Internet Banking.

22. Actividad: Digitar código SCC: 005047.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

23. Actividad: Abre la carpeta que está en Equipo ENLACESERV (M), luego ingresar en transferencias.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

24. Actividad: Subir archivo al sistema del banco: mediante BN Servicios.

Responsable: Encargado (a) de Contabilidad.

25. Actividad: Se aprueba el pago dando clic desde la plataforma del Banco.

Responsable: Gerencia.

FIN DEL PROCEDIMIENTO


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Contabilidad	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.26.1 Análisis del procedimiento Pago de proveedores

<i>Matriz Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las actividades están definidas correctamente.✓ Los sistemas computacionales utilizados son acordes a las actividades.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El nombre del procedimiento podría adaptarse a “Formalización del pago de proveedores”, ya que el procedimiento inicia desde la búsqueda de facturas vencidas hasta la ejecución del pago mediante BN servicios.✓ El objetivo del procedimiento puede mejorarse.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agregar en la terminología del vocabulario técnico la palabra ENLACESERV y AAMMDD.
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se debe especificar el significado de las siglas SCC en la actividad 27. 	<p>¿Qué se puede Innovar?</p>

2.27 Procedimiento de Preparación y organización del inventario

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento preparación y organización del inventario	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-PO-01	01
	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Consecutivo: 1 de 8

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Preparación y organización del inventario
Objetivo	Realizar la preparación del inventario de manera previa a la ejecución de la toma física del inventario.
Alcance del procedimiento	Ese procedimiento consiste en la realización preparación del inventario mediante el conteo manual y la organización de este.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE PROVEEDURÍA

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Control de ingreso	N/A	N/A
Tabla de artículos	N/A	N/A


Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Este procedimiento debe realizarse con un día de anticipación al procedimiento “Toma física del inventario”.

Frecuencia del procedimiento:

- Una vez cada 4 meses.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de inventario	Enlace-inventario	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>
No aplica		

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

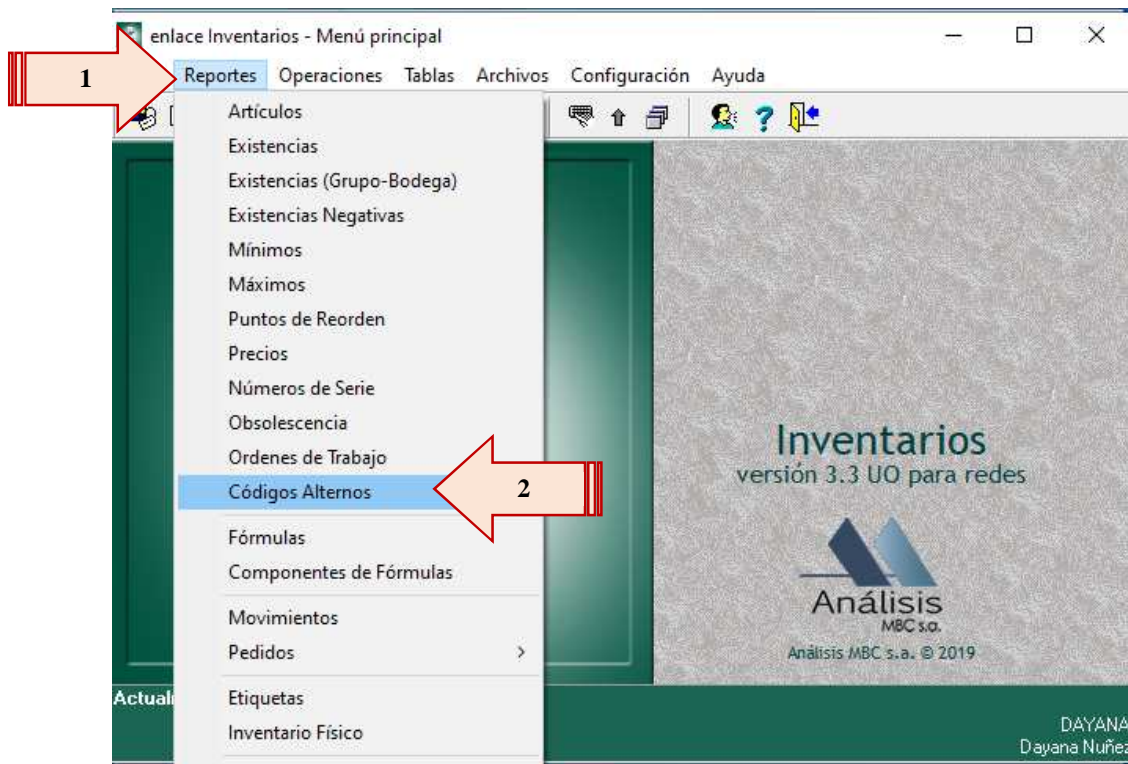
1. **Actividad:** Abrir el programa de Inventarios, ingresando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



2. **Actividad:** Hacer clic en la pestaña de “Reportes” (1), luego en “Códigos alternos” (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



3. **Actividad:** Se guarda en el Equipo (C):\inetpub\wwwroot\TomaFisica.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

4. **Actividad:** Crea archivo denominado “Codes”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

5. **Actividad:** Conectar *Handheld a* la computadora, sin configurar.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

6. Actividad: Revisar la fecha que tiene el dispositivo.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

7. Actividad: Configurar el dispositivo (*handheld*): oprimir “Opción”, luego Administración de archivos, en la pantalla que aparece, buscar la carpeta “My documents”, abrirla y copiar y pegar el archivo que dice “codes” del equipo.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

8. Actividad: Actualizar la aplicación (en la computadora): oprimiendo “Toma física”, luego en “configuración”, “cargar datos” y escoger “Codes”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

9. Actividad: En el *Handheld*, buscar scan wedge y hacer clic.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

10. Actividad: Si por algún motivo el *Handheld* se pega, apagar y reiniciar. En caso de no funcionar, quitar las baterías y se vuelve a encender y repite paso 5.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

11. Actividad: Antes de terminar se pone a cargar el *Handheld*.

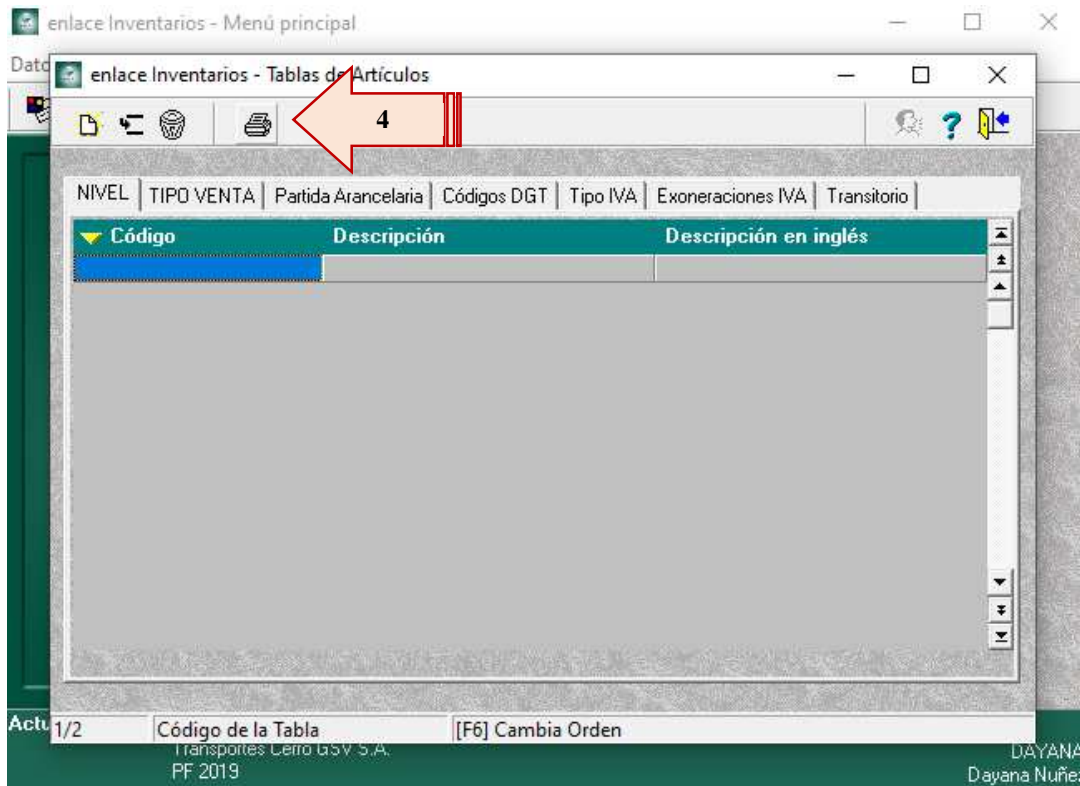
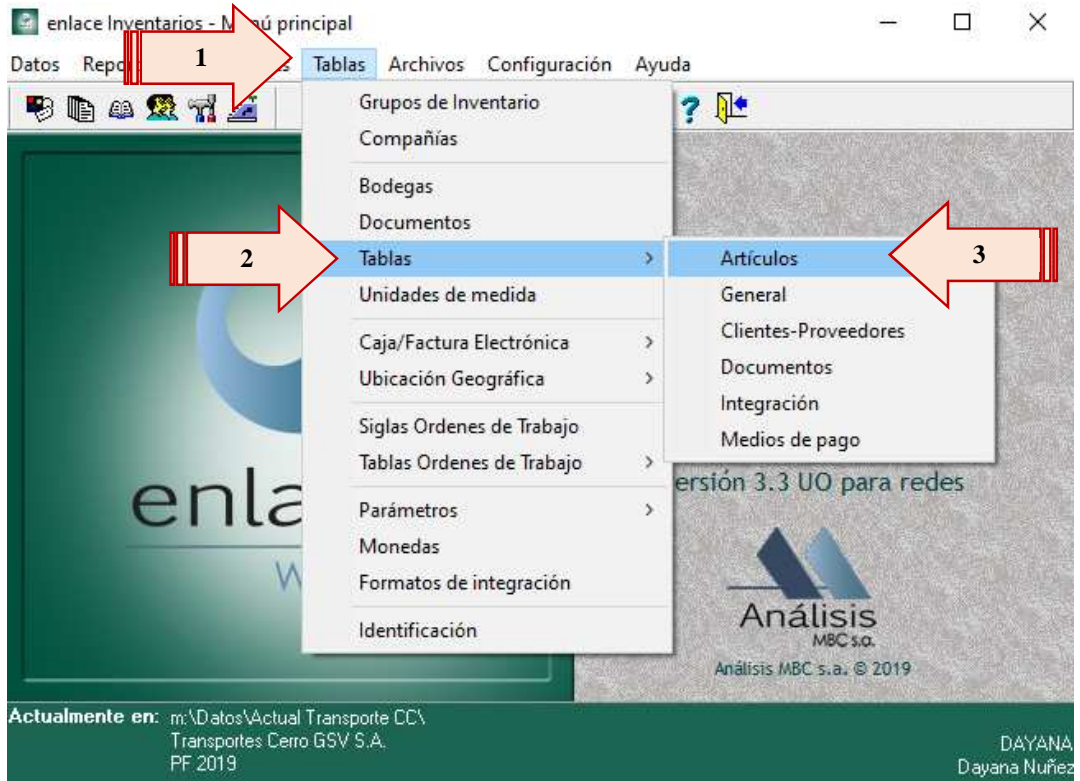
Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

12. Actividad: Se cuenta manualmente los estantes, ordenar, revisar códigos.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

13. Actividad: En el sistema de inventario: ingresar en inventarios, luego en la pestaña Tablas (1), hacer clic en “Tablas” (2) y luego en Artículos (3) e imprimir (4).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



14. Actividad: Exportar a Excel.

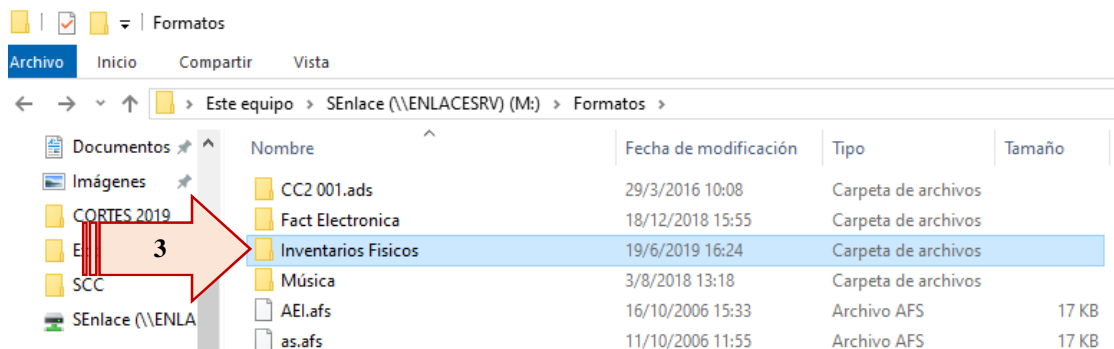
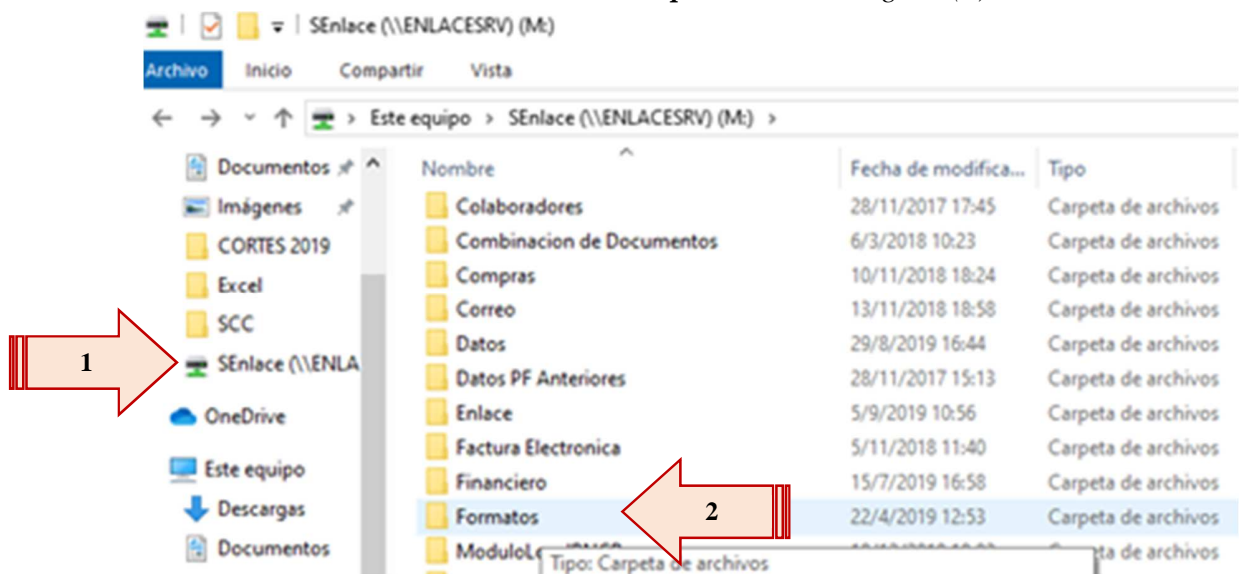
Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

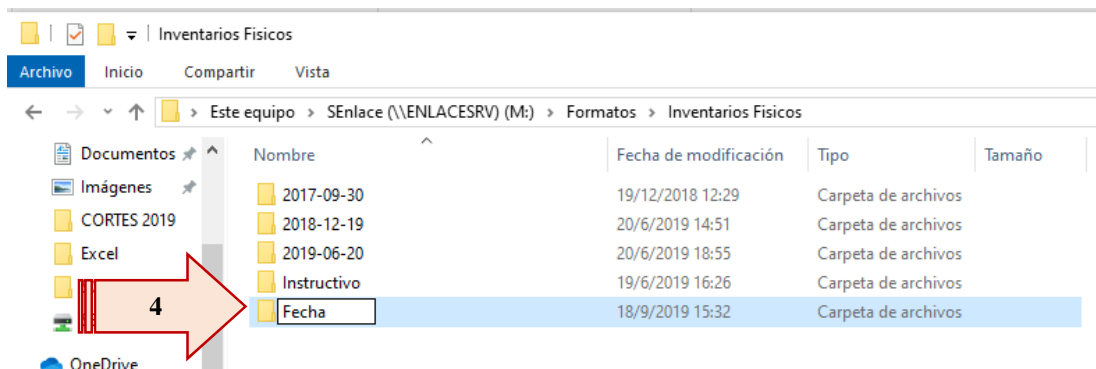
15. Actividad: Copiar códigos y nombre y pegar en archivos: Secciones AA-MM-DD, en la hoja BD_Secciones.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

16. Actividad: Para llegar a Secciones AA-MM-DD: ir a “Equipo (M)” (1), luego “Formatos” (2), “Inventario físico” (3) y “Crear una carpeta nueva con la fecha del inventario” (4).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.





17. Actividad: Imprimir BD_Secciones para que sea la guía del Inventario el “mapa” y distribuir responsables.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

FIN DEL PROCEDIMIENTO


<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Proveeduría	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.27.1 Análisis del Procedimiento preparación y organización del inventario

<i>Matriz Feedback</i>	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La delimitación del nombre es adecuada. ✓ El responsable está correctamente delimitado. ✓ La descripción de los sistemas computacionales está conforme al utilizado a lo largo del procedimiento. 	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La descripción de las actividades requiere ser más detallada. ✓ Agregar en el vocabulario técnico los términos “Codes” y “Handheld” y BD_Secciones y Mapa. ✓ La descripción del objetivo puede mejorarse. ✓ La descripción del alcance podría ser descrito de una forma más específica y que abarque todas las actividades.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ Las descripciones de las actividades no tienen una secuencia lógica donde se presentan.	

2.28 Procedimiento de Toma física del inventario

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Toma física del inventario	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-TFI-02	01
	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Consecutivo: 1 de 8

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Toma física de inventario
Objetivo	Contabilizar de forma manual la cantidad de mercadería existente en la bodega.
Alcance del procedimiento	Llevar a cabo la toma física del inventario utilizando la herramienta "Handheld".

Responsables:



ENCARGADO (A) DE PROVEEDURÍA

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Control de ingreso	N/A	N/A
Reporte de movimientos	N/A	N/A


Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Este procedimiento puede realizarse únicamente si el procedimiento “Preparación y organización del inventario” ha sido realizado.

Frecuencia del procedimiento:

- Una vez cada cuatro meses.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de inventario	Enlace-inventario	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

4.1.2 Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

- 1. Actividad:** Buscar la aplicación “Toma física en Equipo (C): inetpub\wwwroot\Toma Física.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

- 2. Actividad:** Empezar a contar con el *Handheld*.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

3. **Actividad:** Cuando termina de contar conectar el *Handheld* y espero que salga el mensaje que está conectado.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

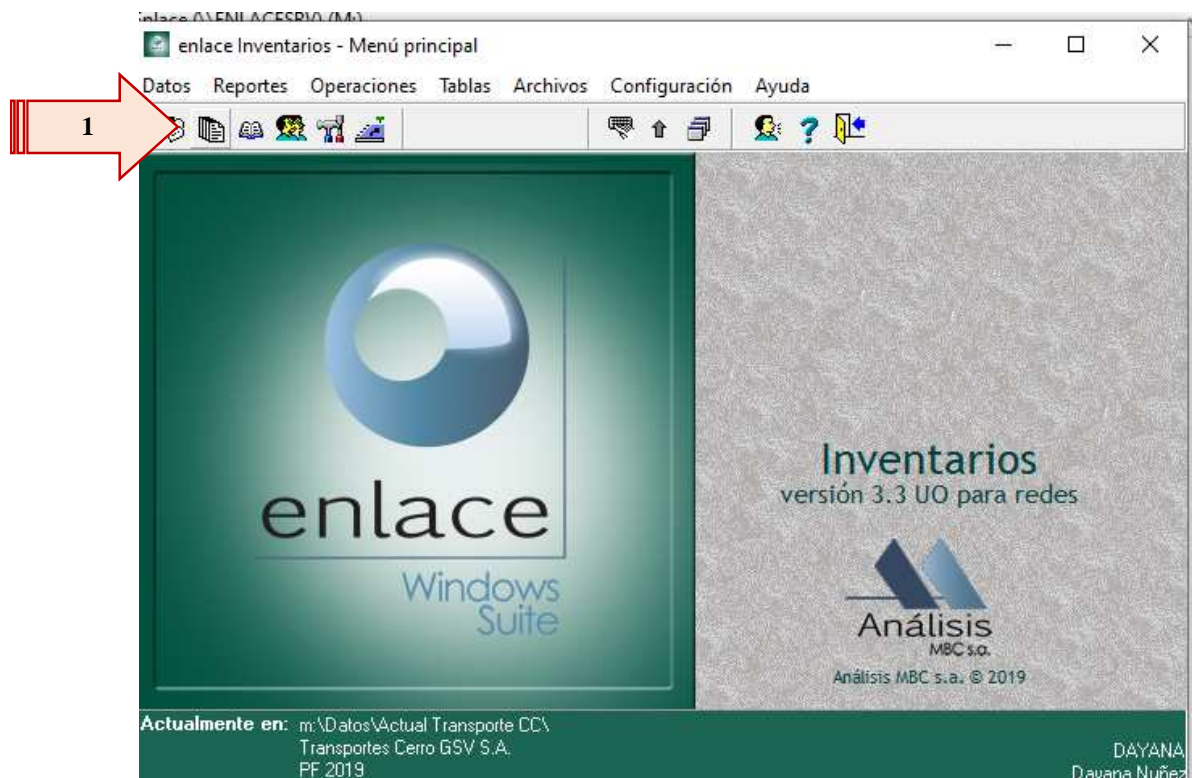
4. **Actividad:** Guardar con el código del estante según la ubicación, ejemplo: 0116 (Bodega=01, Estante=16).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

5. **Actividad:** Abrir el sistema de Inventarios Enlace y hacer clic en el ícono de “Documentos” (1).

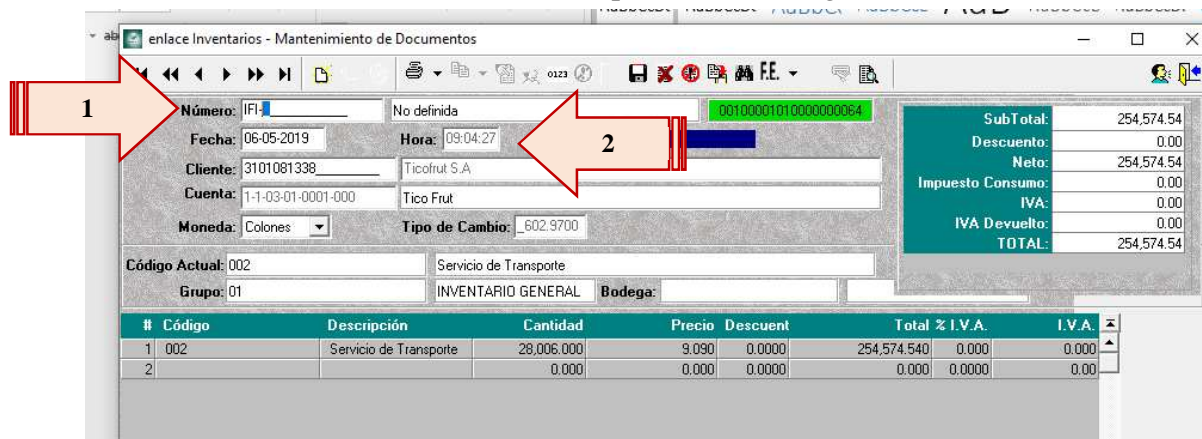
Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.





6. **Actividad:** Digitar las siglas IFI (AA-MM-DD) (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



7. **Actividad:** Digitar fecha y hora, luego guardar con tecla (ESC).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

8. **Actividad:** Oprimir las teclas “Control” y “Q”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

9. Actividad: Se selecciona el archivo y lo guarda

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

10. Actividad: Modificar la hora 00:00:00.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

11. Actividad: Con el objetivo de revisar el avance: ir al Menú principal del sistema de inventarios.

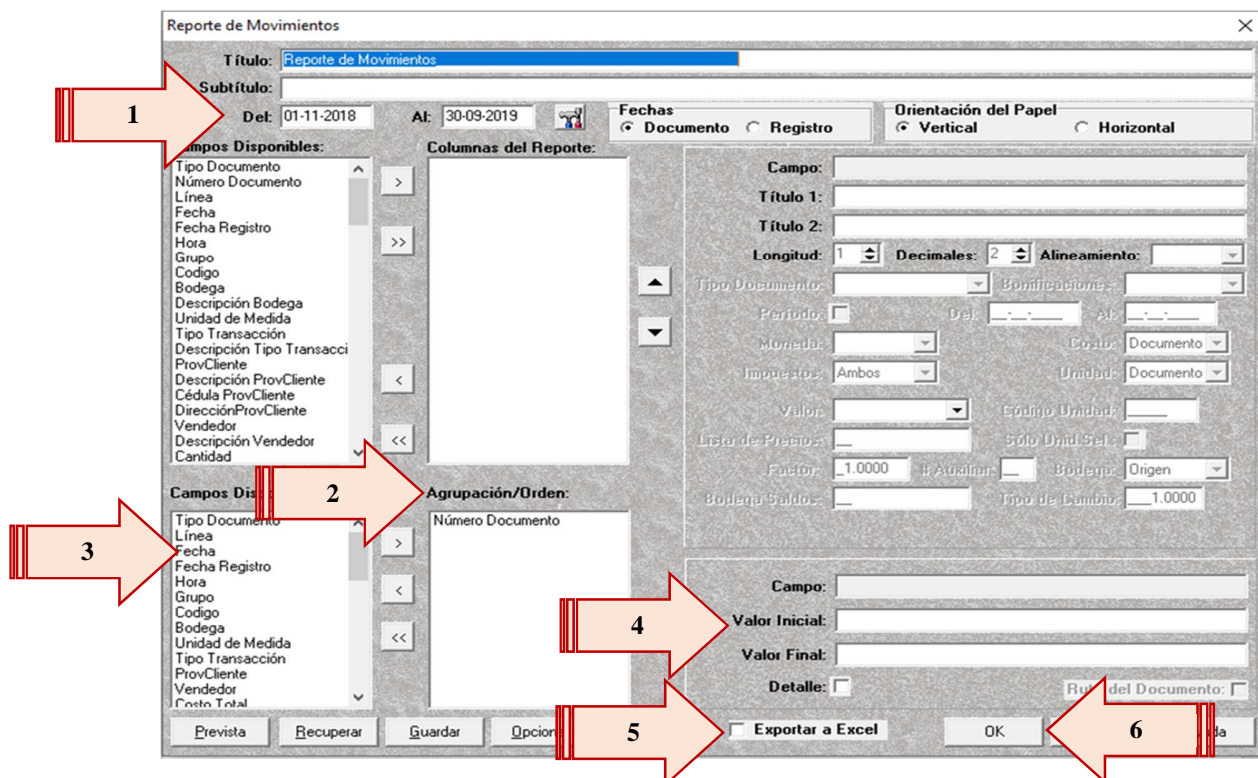
Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

12. Actividad: Editar la información: Hacer clic en la pestaña de “Reportes”, luego en “Movimientos”, “Recuperar” (1) y SECCINVE.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

13. Actividad: En la pantalla que aparece: cambiar de fecha (Del___Al ___) (1), hacer clic en “Agrupación” (2) y luego hacer (✓) en “orden y fecha” (3), digitar valor inicial y valor Final (4), finalmente (✓) en “Exportar a Excel” (5) y hacer clic en OK (6).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



14. Actividad: Copia todos los datos (Documentos, fecha y hora).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

15. Actividad: Pegar en el archivo en el sistema de Inventario “Enlace-ingresar a IFI, en las columnas azules en “Secciones día del inventario.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

16. Actividad: Actualizar la tabla dinámica en TD Secciones.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

17. Actividad: Para los aceites hacer la medida en “Secciones día del inventario” y “Aceites de Fosa”. Agregar las medidas en centímetros. Crear el IFI de toma manual= código (1102; 11=Estante, 02= Bodega y cantidad).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

18. Actividad: Para la llantera, se hace toma física y se crea el IFI manual.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

19. Actividad: Solicitar las tablas de aceite y cámaras de la pista y se hace el IFI manual con los datos de las hojas que ellos reciben.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

20. Actividad: Cuando se termina todo el inventario de Secciones día del inventario y actualiza IFI-ENLACE.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

21. Actividad: Verificar que todo se haya realizado correctamente.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.


FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Proveeduría	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.28.1 Análisis del procedimiento Toma física del Inventario

Matriz Feedback	
<p>¿Qué es positivo?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La delimitación del nombre y el objetivo es adecuada.✓ El responsable está definido de forma correcta.✓ Los sistemas computacionales definidos son acordes a lo descrito en el procedimiento.	<p>¿Lo que se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Analizar las actividades para que se describan de forma más comprensible hacia personas que no hayan ejecutado el procedimiento.✓ Agregar en vocabulario técnico la terminología IFI, DIF, ENLACESERV (M).
<p>¿Qué es confuso?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Las actividades en ocasiones son poco descriptivas por lo que no se comprende en su totalidad.	<p>¿Qué se puede Innovar?</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Establecer un procedimiento aparte acerca de la forma en la cual se crea el inventario de aceites del Área de Lubricentro y el inventario de los artículos utilizados en el Área de Llantera.✓ Agregar las actividades referentes a la conexión del dispositivo “<i>Handheld</i>” con la computadora de forma inalámbrica.

2.29 Procedimiento de actualización del inventario

 <p>Servicentro Cerro Cortés S.A.</p>	Identificación del procedimiento	
	Departamento Administrativo	
	Procedimiento Actualización del inventario	
	<i>Código del procedimiento</i>	<i>Versión</i>
	DA-AI-03	01
	Fecha de elaboración: 16/09/2019	Consecutivo: 1 de 8

Identificación del procedimiento	
Nombre del procedimiento	Actualización del inventario
Objetivo	Realizar la actualización del inventario con el número adecuado de mercadería existente, luego de haber ejecutado la toma física del inventario.
Alcance del procedimiento	Este procedimiento consiste en ejecutar la actualización del inventario una vez se haya realizado la toma física.

Responsables:



ENCARGADO (A) DE PROVEEDURÍA

Nombre, abreviatura y código de los documentos que intervienen:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Código</i>
Control de ingreso	N/A	N/A
Reporte de toma física	N/A	N/A

Aplicar Inventario Físico	N/A	N/A
Mantenimiento de Documentos	N/A	N/A


Políticas y/o regulaciones del procedimiento:

- Este procedimiento solamente se realiza luego de que se haya realizado el procedimiento de "Toma física del inventario".
- Se debe realizar en la computadora que tiene el servidor de toda la entidad.

Frecuencia del procedimiento:

- Una vez cada cuatro meses.

Paquetes computacionales utilizados:

<i>Nombre</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Ícono</i>
Sistema de inventario	Enlace-inventario	

Vocabulario técnico:

<i>Término</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Definición</i>

Descripción del procedimiento

INICIO DEL PROCEDIMIENTO

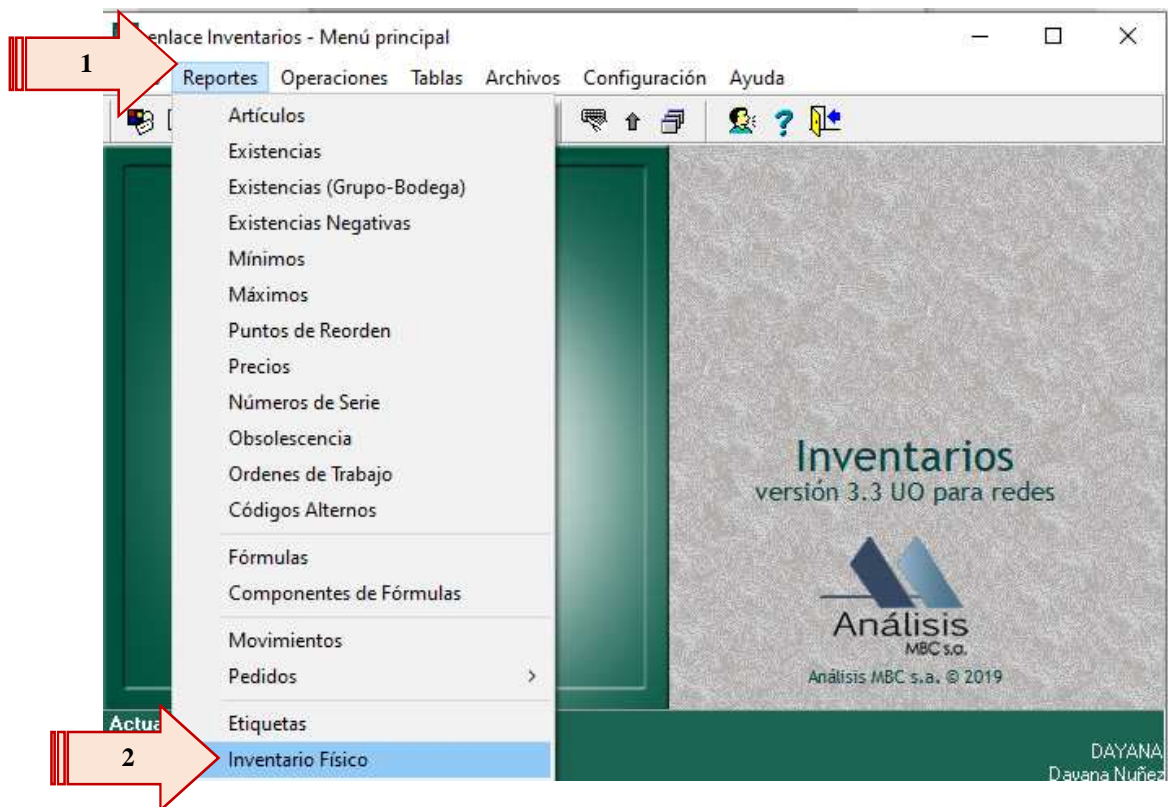
- 1. Actividad:** Ingresar al sistema de Inventario; digitando usuario y contraseña.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



2. **Actividad:** Ingresar en la pestaña de “Reportes” (1) y luego “Inventario físico” (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



3. **Actividad:** Ingresar fecha del inventario que se desea actualizar (1), definir la hora 00:00 (2), hacer (✓) en “Incluye solo artículo con DIF” (3).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

4. **Actividad:** Copiar la información en una llave maya o guardar en el Equipo ENLACESER (M) en Secciones Día Dos en DIF-Inventario.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

5. **Actividad:** Para revisar por estante: hacer clic en “Reportes”, luego en “Movimientos”, “DIF” y finalmente “Inventario (DIFINVEN)”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

6. **Actividad:** Cambiar fecha como el Reporte de secciones lo genera en Excel.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

7. **Actividad:** Lo pega en BD_Estantes a revisar en TD-REVISIÓN2.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

8. Actividad: Hacer clic en “Actualizar la tabla”.

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

9. Actividad: Revisar el procedimiento, repitiéndose nuevamente.

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

10. Actividad: Aplicar el inventario.

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

11. Actividad: Volver al Menú principal del sistema de Inventario.

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

12. Actividad: Hacer clic en aplicar inventario físico.

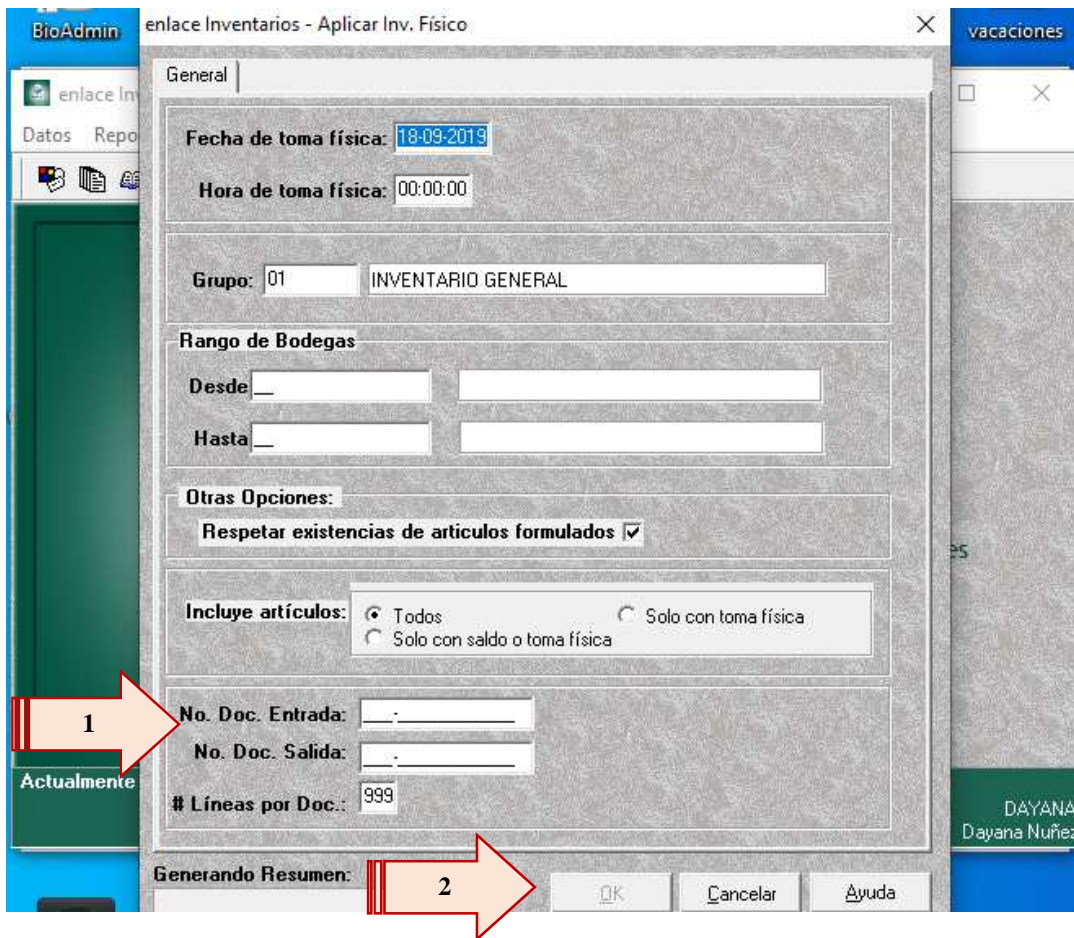
Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

13. Actividad: Digitar fecha del día.

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.

14. Actividad: Digitar N° Doc. entrada: AEI-AAMMDD01 y N° Doc. salida: ASI-AAMMDD01 (1) y luego hacer clic en “OK” (2).

Responsable: Encargado (a) de Proveduría.



15. Actividad: Hacer clic en la pestaña de “Documentos” e ingresar ASI-AAMMDD01 (1).

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.



1. Actividad: Borrar toda la línea cuando son servicios, combustible y cuñete de grasa. Códigos de servicios: 6836, 6837, 6838, 6840, 6841, 6764, 5032,6762,6765, 4902. Códigos de combustibles: 8501, 8502, 8503. Códigos de cuñete de grasa: 6000.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

16. Actividad: En archivo (M): Marcar con un *check* (✓) “Reactualizar total por documentos” y luego “Ok”.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

17. Actividad: Dejar al sistema trabajando, nadie puede usar inventario hasta que termine.

Responsable: Encargado (a) de Proveeduría.

FIN DEL PROCEDIMIENTO

<i>Elaborado por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Autorizado por</i>
Paula Natalia Mena Núñez Estudiante TEC	Dayana Núñez Quirós Encargada de Proveeduría	Tatiana Barrantes Jiménez Gerente

2.29.1 Análisis del procedimiento Actualización del inventario

<i>Matriz Feedback</i>	
¿Qué es positivo? <ul style="list-style-type: none">✓ La delimitación del nombre y el objetivo es adecuada.✓ El responsable está definido de forma correcta.✓ Los sistemas computacionales definidos son acordes a lo descrito en el procedimiento.	¿Lo que se puede mejorar? <ul style="list-style-type: none">✓ Analizar las actividades para que se describan de forma más comprensible hacia personas que no hayan ejecutado el procedimiento.✓ Agregar las terminologías DIFINVEN, TD-REVISIÓN2, AEI/ASI al vocabulario técnico.

¿Qué es confuso?	¿Qué se puede Innovar?
✓ La descripción de las actividades en ocasiones es poco detallada y podría generar confusión.	

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

2.30 Conclusiones

El siguiente apartado comprende las conclusiones a las que se llegaron luego de haber realizado el análisis de la información obtenida por lo colaboradores de Servicentro Cerro Cortés. Se ha dividido en dos, conclusiones obtenidas de los perfiles de puestos y las conclusiones obtenidas de los procedimientos.

2.30.1 Puestos

- ✓ Primeramente, del total de puestos analizados un 83% requirió de una adaptación de la descripción general del puesto ya que en su mayoría no estaba redactada de una manera en la cual englobara la totalidad de las actividades ejecutadas en el puesto.
- ✓ Además, el 33% de los perfiles de puestos requirieron de una adaptación del grado académico requerido para el puesto, debido a que era necesario ajustarlo según las funciones ejecutadas.
- ✓ Asimismo, la descripción de algunas de las funciones fue adaptada para que estas fuesen comprensibles hacia terceros, el 75% de la totalidad de los puestos requirieron aplicar esta corrección.
- ✓ También, se sugirió la incorporación de un curso o capacitación en el 58% de los puestos, entre las principales recomendaciones se destacan servicio al cliente, Microsoft Excel avanzado, primeros auxilios, manejo de una computadora, relaciones humanas y manejo de conflictos entre otros. Asimismo, se indicó establecer en “Otros requisitos intelectuales” la necesidad de poseer licencia B1 para el puesto de Jefe de Pista.
- ✓ En cuanto a las diferentes responsabilidades por supervisión ejercida, por autonomía, por manejo de materiales, herramientas y equipo, por manejo de información confidencial, por manejo de dinero, títulos valores o documentos, por contactos internos y externos, fueron definidas correctamente debido a que solo en un 25% de la totalidad de los puestos se requirió una adaptación.
- ✓ Conjuntamente, se indicó la incorporación de funciones que fueron captadas por observación directa en 25% de los perfiles de puestos analizados.
- ✓ De la misma manera, al 25% de los puestos se le identificó la necesidad de definir un nivel de experiencia adecuado a las actividades que son ejecutadas.
- ✓ Solamente el 25% de los puestos no interpretaron correctamente las habilidades y destrezas que los puestos requerían.

- ✓ Respecto con las condiciones ambientales de trabajo, cabe recalcar que solamente el 33% de los puestos requirió definir un nivel más adecuado.
- ✓ En cuanto a modificaciones en el nombre del puesto se aplicó a un 16% de los perfiles, asimismo, las modificaciones con respecto al esfuerzo físico solicitado poseen el mismo porcentaje.
- ✓ Únicamente en uno de los perfiles se requirió adaptar la delimitación del jefe directo.
- ✓ Finalmente, el 25% de los perfiles se les indicó mejorar el nivel de riesgo establecido por uno mayor.
- ✓ Respecto con las acciones de innovación, en su mayoría fueron recomendaciones en relación con la creación de herramientas o actividades que permitieran ejecutar las funciones de forma eficiente (75%), seguido de recomendaciones relacionadas a la actualización de los programas computacionales utilizados.

2.30.2 Procedimientos

- ✓ Inicialmente, se sugirió realizar modificaciones en el nombre del 60% de los procedimientos analizados, las innovaciones fueron promovidos debido a la insuficiente relación entre el nombre del procedimiento y las actividades ejecutadas en el mismo.
- ✓ Asimismo, se indicaron aspectos muy específicos de actividades que requerían hacer cambios ya que no se comprendía a cabalidad lo que debía de realizar el responsable de la actividad (aplicado en 80% de los procedimientos analizados). Igualmente, las actividades de los procedimientos relacionados con inventarios requirieron ser analizadas y reestructuradas para obtener una mayor comprensión.
- ✓ En el 60% de los procedimientos se incluyó vocabulario técnico que no había sido contemplado en la información recolectada con las entrevistas.
- ✓ También, se incluyó actividades específicas en el 20% de los procedimientos (una o dos actividades por procedimientos).
- ✓ En cuanto al objetivo y alcance se necesitó clarificar en el 30% de los procedimientos analizados, por lo que en su mayoría fueron descritos de forma adecuada.
- ✓ Los responsables de ejecutar las actividades fueron definidos acorde a la realidad en la cual se desempeñan los procedimientos.
- ✓ Dentro de las principales recomendaciones para innovar se encuentra la reducción del uso de papel creando almacenamiento en la nube de los documentos que se archivan para

no ser utilizados con posterioridad, así como la ejecución de actividades de forma previa con el objetivo agilizar los procesos y la creación de una actividad que permitiera entender la procedencia del documento “Auxiliar de planilla” en el procedimiento “Generación de Planilla”.

2.31 Recomendaciones

- ✓ Crear herramientas audiovisuales que le permita al nuevo colaborador entender las actividades que se realizan en el puesto de Pistero, además que ayude en el proceso de inducción.
- ✓ Crear un procedimiento separado que especifique las actividades que se ejecutan en al realizar la toma física del inventario del área de Llantera y Lubricentro.
- ✓ Complementar el Manual de Procedimientos con los procedimientos de los departamentos que no fueron contemplados, con el objetivo de que sea de mayor utilidad para la entidad. Los procedimientos que quedan por incluir son del Departamento de Pista, Departamento de Tienda, también otros del Departamento Administrativo que no fueron incluidos. Conjuntamente, es importante comentar que a partir de la ejecución de un TFG (Trabajo Final de Graduación) de un estudiante universitario podría ser cubierta la actualización del manual de procedimientos.
- ✓ Además, la actualización del manual debería de hacerse anualmente a partir de cambios solicitados por ley o algún otro (como una reforma laboral con el cual varíen las características, requisitos o condiciones de un perfil de puesto o en el procedimiento) que empiece a regir en el momento, así como cada vez que se cree un nuevo puesto, esta actualización debe estar en manos del Encargado de Talento Humano. La utilidad de los manuales radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario evaluar en forma sistemática las medidas de mejora administrativa derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ✓ Asimismo, cuando requieran crear o actualizar un perfil de puesto o un procedimiento, se puede hacer uso de los instrumentos de recolección de información que fueron creados y utilizados en este proyecto para obtener la información, es importante recalcar que los instrumentos aplicados fueron cuestionario para levantar los perfiles de puestos y entrevista para obtener la información del manual de procedimientos.

- ✓ Otorgar a los colaboradores el conocimiento de la existencia de estos manuales es beneficioso y sería muy importante poseer un medio que facilite la lectura del manual de puestos a los nuevos y actuales colaboradores, refiriéndose a un documento digital, otorgando así una mayor trazabilidad al uso del manual de puestos y procedimientos. Además, se recomienda que se realice una reunión con los colaboradores de los diferentes departamentos con el fin de dar a conocer la implementación de los manuales, debido a que podría elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.
- ✓ Finalmente, el uso de los manuales de puestos y procedimientos en la entidad es muy funcional en la ejecución de las tareas de Recursos Humanos, tal como en el proceso de reclutamiento pues permite realizar contrataciones de personal eficaces, creando ofertas de empleo que permita filtrar el perfil de colaborador deseado, reclutando personas que posean el perfil ideal para el puesto y disminuyendo el tiempo invertido en la realización de estas tareas. En cuanto al proceso de selección, de acuerdo con los requisitos necesarios para desarrollar un determinado trabajo, se comparan los perfiles de los candidatos presentes en el proceso de reclutamiento y se determina cuál de los estos cumple con los requisitos solicitados para el puesto, según el manual. En cuanto a inducción, una vez la persona es contratada, se les da el conocimiento sobre regulaciones internas y el perfil de puesto a desempeñar y la manera en la cual se desarrollan los diferentes procedimientos en su cargo.

Apéndices

2.32 Entrevista estructurada para estudio de procedimientos

Adjunto se encuentra la entrevista estructurada creada para la recolección de información sobre los procedimientos a documentar en el Manual de Procedimientos.

A. PRESENTACIÓN

La siguiente entrevista tiene la finalidad de ser utilizada como medio para la recolección de información y datos que sean necesarios para el diseño del Manual de Procedimientos de algunos procesos administrativos del Servicentro Cerro Cortés S.A.

El Manual de Procedimientos es un instrumento que puede llegar a ser de uso cotidiano para todo aquel nuevo colaborador, ya que la descripción de los procesos paso a paso es esencial para su desarrollo. El aporte que se otorgará con la elaboración de este manual consiste en crear una guía detallada de los pasos a seguir en la ejecución de ciertas actividades o proceso administrativos. La información suministrada será utilizada específicamente para los fines antes planteados. La entrevista consta de una serie de cuestionamientos estructurados acerca de aspectos que conciernen, exclusivamente, a los procedimientos en estudio.

B. INSTRUCCIONES GENERALES

Los lineamientos por seguir con la ejecución de esta entrevista consisten en contestar cada una de las preguntas con veracidad y certeza. Ante cualquier duda puede intervenir el proceso de preguntas.

C. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Servicentro Cerro Cortés

Entrevista estructurada para el Manual de procedimientos

Buenos días/tardes:

Mi nombre es Paula Natalia Mena Núñez estoy trabajando en un estudio para la elaboración de un manual de procedimientos para el área administrativa del Servicentro Cerro Cortés. La entrevista tiene como fin recolectar los datos necesarios para la documentación del procedimiento que permitirán la estandarización y eficiencia en las actividades. Es por eso por lo que solicito de su ayuda para la recolección de datos referentes al procedimiento. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Fecha		Número de entrevista:	
Nombre del entrevistador			
Nombre del entrevistado			
Puesto del entrevistado			

I Parte. Identificación del procedimiento

N° de pregunta	Descripción de la pregunta	Respuesta de la pregunta
1.	¿Cuál es el nombre del procedimiento?	
2.	¿El procedimiento tiene un código asignado?	1. Sí () ¿Cuál? 2. No()
3.	¿Cuál es el objetivo del procedimiento?	
4.	¿Cuáles son las áreas o departamentos en donde se desarrolla el procedimiento?	
5.	¿Quiénes son los responsables/participantes en la ejecución del procedimiento?	
6.	¿Cuáles son las políticas o normas que intervienen en la ejecución del procedimiento?	
7.	¿Cuál es la frecuencia de realización del procedimiento?	1. () Diariamente 2. () Semanalmente 3. () Quincenalmente 4. () Mensualmente 5. () Anualmente 6. () Ocasionalmente
8.	¿El procedimiento requiere el uso de aplicaciones computacionales?	
9.	¿El procedimiento requiere de documentos electrónicos?	
10.	¿Cuáles son los términos o palabras claves de difícil interpretación que se ven involucradas en el procedimiento?	
11.	¿Utilizan formularios en la ejecución del procedimiento?	1. Sí () ¿Cuál?

		2. No ()
--	--	-----------

II Parte. Descripción del procedimiento

1. Describa paso a paso cada una de las actividades que realiza en el procedimiento.

N° de actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1.		
2.		

III Parte. Observaciones

Si ha quedado algún punto sin cubrir en esta entrevista que usted considere importante mencionar por favor indíquelo. También, si desea agregar algún comentario, observación, sugerencia alusiva al procedimiento puede realizarlo.

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

2.33 Cuestionario de descripción y análisis de puestos

A. PRESENTACIÓN

El siguiente cuestionario ha sido confeccionado con el objetivo de que sea un medio para la recolección de información y datos que sean necesarios para el diseño del Manual de descripción y análisis de puestos del Servicentro Cerro Cortés S.A.

El manual de puestos es un documento oficial que tiene la función de ser principal fundamento para los procesos que se encuentran dentro del área de los Recursos Humanos, entre ellos se destacan los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño entre otros. El objetivo o aporte principal de este manual es que sirva de guía para que se contrate al personal competente y calificado con respecto a los requisitos y capacidades que se demandan para tal cargo y orientar a quienes ingresan en nuevos puestos. La información suministrada será utilizada específicamente para los fines antes planteados. El cuestionario consiste en una serie de preguntas acerca de aspectos que conciernen, exclusivamente, a su puesto de trabajo y a las cualidades y características necesarias para desempeñar eficientemente el cargo que usted ocupa.

B. INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Se le solicita que tome en cuenta las siguientes instrucciones antes de contestar dicho cuestionario:

- Lea cuidadosamente todo el cuestionario para que se familiarice con el contenido del mismo.
- Para cada ítem de marque con **X**, favor responda una sola opción.
- Utilice frases claras y concretas.
- En caso de presentarse alguna duda, con gusto se le atenderá para la aclaración de esta. Tales dudas serán aclaradas mediante el correo electrónico paumena.n98@gmail.com Una vez que complete el cuestionario, vuelva a leerlo para asegurarse de que la información brindada corresponde con la solicitada.
- Fecha límite de entrega: _____

Nota: Debe responder el cuestionario con respecto a las exigencias del puesto, no con las habilidades o características que usted posee, es decir, se necesita la información de las características, requisitos y condiciones de los cargos, no de los ocupantes actuales.

Cuestionario

I. Identificación del Puesto

- 1) **Nombre del puesto:**
- 2) **Nombre del ocupante:**
- 3) **Área a la que pertenece el puesto:**
- 4) **Puesto del jefe directo:**
- 5) **Jornada de trabajo: () Diurna () Nocturna () Mixta**
- 6) **Horario:**
- 7) **Nombre de puestos que supervisa:**

II. Resumen del Puesto (Funciones Generales)

Describa en forma clara y concisa el trabajo que usted realiza en forma breve (un párrafo), use sus propias palabras y mencione cuáles son sus principales obligaciones.

III. Resumen del puesto (Funciones específicas)

Describa el trabajo que usted realiza, haga su descripción comenzando por las tareas diarias, la frecuencia con que lo realiza (semana **S**, quincena **Q**, mensuales **M**, anual **A** u ocasional **O**).

Describa las funciones específicas que realiza:

Semana
Quincena
Mensual
Anual
Ocasional

IV. Requisitos del Puesto

4.1 Requisitos académicos

Para un desempeño adecuado del puesto, ¿cuáles considera usted que serían los requisitos mínimos para ocuparlo? Se refiere a la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto.

Grado	Formación académica: se refiere al grado de educación requerida para el desempeño adecuado del puesto.	Marque con X
A	Primaria incompleta: al menos tercer año de escuela	
B	Primaria completa: Educación básica	
C	Secundaria incompleta: al menos noveno año	
D	Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media	
E	Técnico Medio	
F	Diplomado	
G	Bachillerato Universitario: Bachillerato en Educación Superior	
H	Licenciatura: Licenciatura en Educación Superior	
I	Maestría: Maestría en Educación Superior	

En caso de haber indicado el que se requiere un nivel técnico especifique en cual especialidad: _____

4.1.2 Educación adicional esencial para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.

En caso de requerirse algún tipo de capacitación adicional por favor mencionarse a continuación.

--

V. Capacitación y experiencia

Indicar el nivel experiencia necesaria que requiere la persona para ocupar el cargo.

Grado	Experiencia Requerida: se refiere al grado de experiencia requerida para el desempeño adecuado del puesto.	Marque con X
A	No requiere experiencia	
B	De 1 a menos de 6 meses de experiencia	
C	De 6 meses a menos de un año de experiencia	
D	De uno a menos de tres años de experiencia	
E	De tres a menos de cinco años de experiencia	

VI. Destreza, Competencias conductuales y Capacidad Sensorial

Indica los cursos, conocimientos o capacitaciones adicionales necesarias para llevar a cabo el trabajo.

Grado	Destrezas y habilidades: se refiere al grado de las destrezas y fortalezas que se requieren para la adecuada ejecución del puesto.	Marque con X

A	Se requieren destrezas y habilidades de expresión escrita, oral, numérica y análisis básicos para el desempeño de sus funciones.	
B	Se requieren destrezas y habilidades relacionadas con trabajo en equipo, servicio al cliente, atención al detalle y capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales.	
C	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de trabajar en ambientes altamente dinámicos, adaptación al cambio, flexibilidad, iniciativa y proactividad en la realización de las tareas.	
D	Se requieren destrezas y habilidades de liderazgo y comunicación en la planificación, organización y control de actividades pertinentes del puesto.	
E	Se requieren destrezas y habilidades en la capacidad de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones, además de la correcta aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en niveles estratégicos.	

VII. Responsabilidades

7.1 Por supervisión ejercida

Indique la opción que corresponda a la categoría que más se acerque a la cantidad de personas que se supervisan en este puesto.

Grado	Por Supervisión Ejercida: valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en términos de supervisión del personal.	Marque con X
A	No le corresponde la supervisión de personal	

B	Tiene a cargo de 1 a 3 personas	
C	Tiene a cargo de 4 a 5 personas	
D	Tiene a cargo de 5 a 10 personas	
E	Más de 10 personas	

7.2 Autonomía

Libertad de acción derivada por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de sus funciones.

Grados	Descripción	Marque con X
A	Autonomía mínima: ejecuta las actividades bajo una supervisión constante.	
B	Autonomía baja: recibe supervisión periódica para ver avance de los trabajos realizados y sus resultados.	
C	Autonomía intermedia: sigue las instrucciones generales de las actividades en específico, y presenta los avances y resultados del trabajo.	
D	Autonomía alta: las actividades se realizan con amplia independencia. Presenta informes a su superior únicamente para su conocimiento y aprobación.	

7.3 Por manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Elija el nivel de responsabilidad que le corresponde en cuanto al manejo de materiales, herramientas o equipo que usted tiene a cargo.

Grado	Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo: se refiere al grado de responsabilidad por materiales, herramientas y equipo que se tienen a cargo en el puesto.	Marque con X

A	Es responsable solo por el uso de los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.	
B	Es responsable por materiales, herramientas y equipo utilizados en su puesto y por otras personas de su misma área de trabajo.	
C	Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.	
D	Es responsable por el manejo de los activos con mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo que así lo amerite, utilizados a su cargo y por otros puestos por los que asume esta responsabilidad.	

7.4 Por manejo de Información Confidencial

Indique el grado de responsabilidad por información confidencial que posee el cargo.

Grado	Información Confidencial: manejo de información relevante para la empresa, la cual se maneja a lo interno de la compañía y está sujeta a estricta confidencialidad.	Marque con X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
B	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos.	
C	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	

D	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial, pero de bajo nivel estratégico.	
F	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial de alto nivel estratégico.	

7.5 Por Dinero, Títulos Valores o Documentos

Indique el grado de manejo de dinero, títulos valores o documentos que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Dinero, Títulos Valores o Documentos: se refiere al grado de manejo de éstos y que tiene a cargo el puesto.	Marque con X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos valores o documentos.	
B	Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores de forma esporádica.	
C	Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores como función regular del puesto. Incluye manejo de fondos de caja chica con valores inferiores a 100.000 colones.	
D	Tiene responsabilidad por los cobros de facturas, documentación correspondiente a registros de proveedores, órdenes de compra, presupuestos y similares. Incluye manejo de fondos de caja chica con valores entre los 100.000 a 500.000 colones.	
E	Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores como función regular del puesto. Incluye manejo de fondos valores inferiores a superiores a 500.000 colones.	
F	Tiene responsabilidad por la ejecución de transacciones bancarias, y manejo documentos y valores superiores a 1.000.000 colones.	

7.6 Por Contactos internos y externos

Indique el grado de manejo de contactos (internos o externos) que requiere el cargo que usted desempeña.

Grado	Contactos: grado de relación existente entre su cargo y alguna otra persona o entidad con la cual usted tiene relaciones en su puesto.	Marque con X
A	Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento o unidad.	
B	Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento y de otras dependencias o unidades.	
C	Requiere contacto con trabajadores del mismo departamento, otras dependencias o unidades y con algunas jefaturas.	
D	Requiere relacionarse con trabajadores internos tanto de puestos operativos como de jefaturas y con contactos externos.	

VIII. Condiciones de trabajo

8.1 Esfuerzo Físico

Indique el nivel de esfuerzo que requiere al desempeñar sus funciones.

Grado	Esfuerzo Físico: se refiere al esfuerzo requerido para desempeñar un puesto específico y la fatiga que esto conlleva.	Marque con X
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.	

B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados ocasionalmente. También puede requerir la operación de máquinas.	
C	Esfuerzo Físico Alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien la manipulación de máquinas o pesos que requieren alto o mayor esfuerzo y fatiga.	

8.2 Condiciones de trabajo

Identifique las condiciones de trabajo en las que se efectúan las labores de este puesto.

Grado	Condiciones de trabajo: se refiere al ambiente físico en el cual se desenvuelven los colaboradores relacionado con condiciones de temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden.	Marque con X
A	La labor siempre se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, en condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) regularmente controladas o favorables.	
B	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) tanto controladas como no controladas, pero regularmente favorables en la mayoría de estas.	
C	Las funciones se desempeñan bajo condiciones ambientales (temperatura, ventilación, iluminación, ruido, humedad, limpieza y orden) no controladas y desfavorables en algunas de estas, durante la realización de varias tareas dentro de su jornada.	

8.3 Riesgos laborales

Indique el nivel de riesgos laborales al que está expuesto en la ejecución de sus funciones.

Grado	Riesgos laborales: se refiere al riesgo de enfermedades o accidentes al que se expone el trabajador en el puesto que desempeña.	Marque con X
A	El trabajo se lleva a cabo en un lugar agradable, con muy baja probabilidad de riesgos.	
B	El trabajo se lleva a cabo en un lugar de bajo riesgo: caídas leves, caída de objetos, manipulación de productos de bajo nivel tóxico.	
C	El trabajo se desarrolla en un ambiente de trabajo con riesgo medio-alto: posibilidad de cortaduras, riesgos físicos por manejo de pesos medio-altos, picaduras, manipulación de productos de nivel tóxico.	

IX. Observaciones Generales

Si ha quedado algún punto sin cubrir en este cuestionario y que usted considere importante mencionar por favor indíquelo a continuación. Y si desea agregar algún comentario, observación, sugerencia alusiva a su trabajo puede realizarlo.

Observaciones para quien aprueba el cuestionario: Detalle la información que considere relevante para fundamentar los cambios planteados al original revisado y cualquier otra información pertinente al objetivo de este trabajo.

Nombre y puesto de quién completó la información

Nombre	Puesto

Fecha:

Nombre y puesto de quien aprueba la información brindada

Nombre	Puesto

Fecha:

Firma:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Referencias Bibliográficas

- Acosta, M. y. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Aguilar, L. (2015). *Manual de puestos y la relación con los procesos reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de [/www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-persona](http://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-persona)
- Álvarez, S. y. (2017). *Propuesta de mejora en los procesos organizacionales para la distribuidora Distalit S.A*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27391/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20EN%20LOS%20PROCESOS%20ORGANIZACIONALES%20PARA%20LA%20DISTRIBUIDORA%20DISTALIT%20S.A.%2c%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL%2c%20A%2c%20910%2020.pdf>
- Araque, J. (2015). *Dispara el motor de la visión en tus proyectos con Innovación*. Obtenido de SG Campus: www.sgcampus.com
- Arteaga, H. I. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica*.
- Bejarano, P. G. (2015). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Benjamín, E. y. (2014). *Organización de empresas (4a. ed.)*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bermudez, S. (2015). *Manual de Procedimientos en el área de Orientación y Psicología, del Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (DEVESA) del Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos*. Obtenido de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6463/manual_procedimientos_orientacion_psicologia_devesa_tomo_1.pdf
- Buján, A. (2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Cáceres y Romero . (2016). *Manual de Funciones y Procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes Inmobiliarios S.A.S*. Universidad Cooperativa de Colombia.

- Cárdenas Molina, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI.
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Carreto, J. (2008). *"Dirigir es hacer cosas extraordinarias, con gente ordinaria"*. Peter Drucker. Obtenido de Análisis de Sistemas: <http://uproanalisidesist.blogspot.com>
- CCSS. (2019). *Manual descriptivo de puestos*. Obtenido de CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL: <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalarh/documentos/manual-puestos.pdf>
- CEEI. (2017). *Matriz de Feedback*. Obtenido de CEEI, Valencia: <http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=13&n=11887>
- Chiavenato, I. (2016). *Administracion de recursos humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones : https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535820388&Signature=EPLeHC8vnBa4YLYYKhkewElxUCw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos.
- Chiavenato, I. (2016). *Administracion-de-recursos-humanos*. Obtenido de El-capital-humano.: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccc3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administracic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Decreto Legislativo. (2010). *La prevención de riesgos en los lugares de trabajo*. Obtenido de http://www.istas.ccoo.es/descargas/gverde/ESFUERZO_FISICO_POSTURAL.pdf
- Duarte, M. (2018). *La importancia de los Manuales Administrativos*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-manuales-administrativos-marcelo-duarte>
- Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresa*.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas (4a. ed.)*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/itcrsp/reader.action?docID=3215662&query=organizaci%C3%B3n+de+empresas#>

- Galarza, S. G. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en la Cooperativa de ahorro y crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*.
- Garabito, G. (2013). *Experiencias de trabajo desde un análisis tridimensional*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64730047026.pdf>
- García, I. (2017). *Importancia del organigrama de la empresa*. Obtenido de *Emprende pyme.net*: <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-organigrama-de-la-empresa.html>
- González, N. (2014). Manual de Organización aplicado a un despacho contable a través de la consultoría de negocios. *El Buzón de Pacioli*.
- Guillo, M. (2014). *La importancia del organigrama en la empresa*. Obtenido de <https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>
- Gutiérrez, A. J. (2017). Actualización de Perfiles del Manual Descriptivo de Puestos de las Gerencias de: Calidad, Ingeniería de planta, Manufactura, Operaciones y Preparación de vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA). Cartago, Costa Rica.
- Madrigal, J. (2014). Manual de procedimientos y manual descriptivo de puestos para la empresa Industrias de maíz S. A. San José, Costa Rica.
- Madrigal, J. (2014). *Manual de procedimientos y manual descriptivo de puestos para la empresa Industrias de Maíz S.A.*
- Martín, M. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes*. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-2da>
- Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2013). *Condiciones de trabajo que impactan en la vida labora*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>
- Melena, J. (2017). *Manual descriptivo de funciones y cargos*. Obtenido de Documento de la organización y estructura de funciones del personal de la Universidad del Pacífico: http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf
- Molina, A. (2015). *Cinco funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>

- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Münch, L. (2015). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- Nadales, D. (2018). *Tema 3. La administración*. Obtenido de Gestión de empresas: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Núñez, D. (01 de 07 de 2019). Procedimientos en los cuales se desarrolla el proyecto. (P. Mena, Entrevistador)
- Pacheco Madrigal, J. (2014). *Manual de procedimientos y manual descriptivo de puestos para la empresa Industrias de Maíz S.A.*
- Pérez, J. (2017). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://definicion.de/estructura-organizacional/>
- Perozo, I. A. (2018). *Formularios y Manuales*. Obtenido de Universidad Politécnica Territorial “Andrés Bello Blanco”: https://www.academia.edu/30100361/Formularios_y_Manuales
- Porto, J. (2014). *Definición de: Condición de trabajo*. Obtenido de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Porto, J. y. (2014). *Definición de formulario*. . Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/formulario/>
- Rebolledo, J. (2010). *Manual de procedimientos*. Obtenido de Universidad de Chile: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/manual.pdf>
- Ríos, F. (2010). *La importancia del Manual de Organización y de Funciones*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/>
- Riquelme, M. (2017). *Manual De Procedimientos (Definición Y Ventajas)*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Rojas, M. J. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 11.
- Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 11.

- Ruiz, N. A. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia Ltda.* Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, L. (2012). *CONCEPTO DE PUESTO DE TRABAJO.* Obtenido de <http://pdtgrupodos.blogspot.com/2012/10/concepto-de-puesto-de-trabajo.html>
- Sancho, M. L. (2014). Manual descriptivo de puestos del área regional para la empresa Chiquita Brands. Cartago, Costa Rica.
- Terlizzi, M. (2018). *10 acciones para motivar a tu equipo.* Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/trabajo-equipo/10-acciones-motivar-tu-equipo-n264>
- Thompson, I. (2016). *Organigramas.* Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
- Toriello, N. (2016). *Importancia De La Tecnología Computacional En Las Organizaciones Empresariales Para La Toma De Decisiones 2016.* . Obtenido de <https://www.aiu.edu/Spanish/Importancia-De-La-Tecnologia-Computacional.html>
- Ugarte, T. J. (2016). *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales.* Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- UNA. (2019). *Glosario del Manual de Puestos Universidad Nacional de Costa Rica.* Obtenido de https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=334&Itemid=784
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización.* Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038