



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PRACTICA PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS  
BASADO EN COMPETENCIAS”**

**PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA**

**Tomo I**

**ELABORADO POR:  
GEMA HERNANDEZ BONILLA**

**PROFESOR ASESOR:  
OMAR BERMUDEZ HIDALGO**

**SAN JOSE, 2007**

## **DEDICATORIA**

Se lo dedico primero a Dios, a mi madre por darme la vida y la oportunidad de culminar con éxito esta etapa de mi vida y a mi padre que aunque no lo tengo en vida se que estaría muy orgullo de este gran logro.

---

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios todopoderoso quien me dio las fuerzas para poder triunfar en esta etapa de mi vida. A mi madre santa por siempre ser un apoyo en todos los momentos buenos y malos de mi carrera.

Al Instituto Tecnológico de Costa Rica y a sus profesores quienes me dieron unas buenas bases para llegar a ser una gran profesional.

A la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, y en especial a mis compañeras del departamento de Recursos Humanos por abrirme las puertas para la realización del proyecto y por brindarme toda su colaboración.

A mi profesor asesor el señor Omar Bermúdez por su apoyo invaluable, por su valioso tiempo, mil gracias.

A todos mis amigos (as) y familiares que estuvieron siempre apoyándome.

Mil gracias a todos, por que gracias a ustedes he logrado superar esta etapa de mi vida.

Mil gracias, Dios los bendiga

## INDICE GENERAL

|  |          |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN   | 1        |
| <b>Capítulo I: Generalidades de la Investigación</b> | <b>3</b> |
| A. Referencia empresarial                            | 4        |
| B. Justificación del estudio                         | 12       |
| C. Planteamiento del problema                        | 14       |
| D. Objetivos del estudio                             | 14       |
| E. Alcances y limitaciones del estudio               | 15       |
| <b>Capítulo II: Marco Teórico</b>                    | <b>1</b> |
| <b>8</b>   |          |
| A. Administración                                    | 19       |
| B. Administración de Recursos Humanos                | 21       |
| C. Definición de cargo                               | 25       |
| D. Diseño de cargos                                  | 25       |
| E. Descripción de puestos                            | 26       |
| F. Análisis de puestos                               | 26       |
| G. Clasificación de puestos                          | 31       |
| H. Manual de puestos                                 | 43       |
| I. Departamentalización                              | 45       |
| J. Definición de organigramas                        | 48       |
| K. Competencias                                      | 54       |
| L. Temas propios del problema de investigación       | 59       |
| <b>Capítulo III: Metodología</b>                     | <b>6</b> |
| <b>5</b>   |          |
| A. Tipo de investigación                             | 66       |



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



|                               |    |
|-------------------------------|----|
| B. Sujetos de estudio         | 68 |
| C. Fuentes de información     | 70 |
| D. Variables de Estudio       | 71 |
| E. Técnicas de Investigación  | 72 |
| F. Análisis de la información | 73 |

---

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| F. Generación de la propuesta | 74 |
|-------------------------------|----|

## **Capítulo IV: Situación Actual**

**7**

---

### **6**

|  |    |
|--|----|
| A. Características de la estructura de puestos | 77 |
|--|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| B. Clasificación de puestos | 88 |
|-----------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| C. Puestos contemplados en el manual de puestos vigente | 89 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo V: Propuesta (Ver Tomo II)</b> | <b>92</b> |
|--|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones</b> | <b>94</b> |
|--|-----------|

|                 |    |
|-----------------|----|
| A. Conclusiones | 95 |
|-----------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| B. Recomendaciones | 97 |
|--------------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| Bibliografía | 99 |
|--------------|----|

|           |     |
|-----------|-----|
| Apéndices | 101 |
|-----------|-----|

|        |     |
|--------|-----|
| Anexos | 143 |
|--------|-----|

---

## INDICE DE APENDICES

|  |     |
|--|-----|
| Apéndice No. 1. Cuestionario para el análisis de puestos_____            | 98  |
| Apéndice No. 2. Instructivo para llenar el cuestionario_____             | 111 |
| Apéndice No. 3. Diccionario de competencias_____                         | 115 |
| Apéndice No. 4. Formato para el diseño de la descripción de puestos_____ | 130 |
| Apéndice No. 5. Manual de códigos de puestos_____                        | 136 |

---

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro #1. Puestos obtenidos con la descripción completa | 15 |
| Cuadro #2. Puestos excluidos del estudio                 | 17 |
| Cuadro #3. Puestos con descripción                       | 31 |
| Cuadro #4. Puestos sin descripción                       | 32 |
| Cuadro #5. Sujetos de estudio                            | 83 |



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



---

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1. Organigrama general de PROCOMER\_\_\_\_\_140

## INTRODUCCIÓN

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica es una institución comprometida con el cumplimiento de los estándares de calidad, es por esta razón que la institución le interesa contar con herramientas útiles para los procesos de toma de decisiones en todas las áreas de la institución.

PROCOMER es una institución que conoce la importancia que tiene el contar con un manual de puestos actualizado. Lo anterior es lo impulsa a la institución a iniciar el proceso de actualización del mismo.

El propósito de dicha investigación es el actualizar y diseñar un manual descriptivo de puestos basado en competencias que cumpla a cabalidad con los requerimientos necesarios para lograr obtener el personal idóneo para la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

Para lograr cumplir con el objetivo se desarrolló la metodología de investigación, la cual permitió la elaboración del documento estructurado en cinco etapas de la siguiente manera:

**Capítulo I:** presenta los aspectos generales de la investigación, tales como, la referencia empresarial, la situación actual, el planteo y la justificación del problema; así como los objetivos, alcances y limitaciones del proyecto.

**Capítulo II:** pretende dar una introducción conceptual a los usuarios del manual de los principales aspectos inherentes en el proceso de la investigación y según el tema que se desarrolla. El objetivo de este capítulo es contar con una base explicativa de los términos y temas que se tratan en el desarrollo del estudio.

**Capítulo III:** detalla la metodología que se utilizó en la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos, brinda una visión general de los pasos seguidos para cumplir con éxito los objetivos planteados. Este capítulo contiene el tipo de investigación, fuentes de información variables del estudio y los sujetos de estudio.

**Capítulo IV:** presenta los aspectos generales del actual manual de puestos, tales como, las características de la estructura de puestos, clasificación de los puestos, puestos contemplados en el manual de puestos.

**Capítulo V:** brinda la propuesta del manual descriptivo de puestos basado en competencias, su estructura, glosario, los beneficiarios del manual, entre otros. Dicho capítulo se presenta por separado y constituye el Tomo II.

**Capítulo VI:** es este capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones extraídas del análisis del proyecto, con el fin de brindar los resultados obtenidos al finalizar la investigación.

Al final del Tomo I se encuentra la bibliografía utilizada, los anexos brindados por la institución y los apéndices diseñados para la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo tiene como fin brindarle al lector las generalidades de la investigación, dentro de las que se destacan la referencia empresarial, la justificación y los objetivos del estudio, la definición del problema y los alcances del proyecto, además de las limitaciones que se presentaron en la investigación durante su desarrollo.

## **A. REFERENCIA EMPRESARIAL**

### 1. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

#### a. Antecedentes

En Noviembre de 1996, se crea por Ley de la República (Ley 7638 de Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior) la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER, la cual asume las funciones de la Corporación de Zonas Francas, el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Inversionistas.

Los servicios ofrecidos por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) están orientados a satisfacer las necesidades de las empresas costarricenses que desean incursionar exitosamente en los mercados internacionales. Esto abarca compañías que poseen ya una basta experiencia exportadora, así como otras que apenas inician sus esfuerzos de internacionalización.

PROCOMER tiene presencia tanto a nivel internacional como a nivel local. Para la primera, se cuenta con Oficinas de Promoción Comercial en diversos puntos para apoyar la gestión de la institución en Costa Rica. Asimismo, cuenta con oficinas en los principales puestos de aduanas del país.

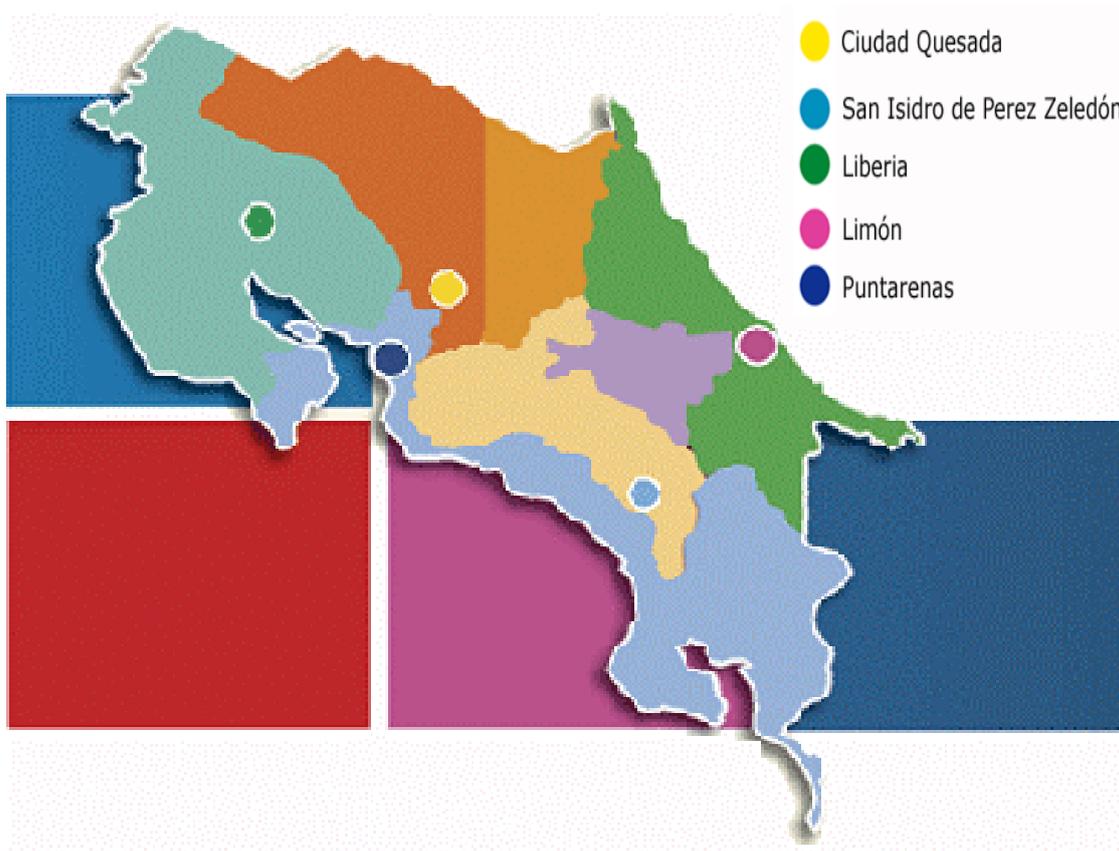
Las Oficinas de Promoción Comercial dan apoyo y servicios a las empresas costarricenses para facilitar su ingreso y permanencia en los mercados donde se ubican.

### Oficinas de Promoción Comercial



Sus principales actividades son identificar oportunidades comerciales, desarrollar actividades de promoción e inteligencia comercial, detectar potenciales compradores y promover el aprovechamiento de los beneficios de los Tratados de Libre Comercio suscritos por Costa Rica.

Las Oficinas de Promoción Regional tienen como propósito fomentar el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en las regiones Huetar Norte, Chorotega, Brunca, Vertiente Caribe y Pacífico y Central, mediante acciones que agreguen valor a las principales actividades productivas de la región en el sector agrícola, agroindustrial, de manufactura industrial, artesanía y turismo.



b. Actividad productiva

PROCOMER es una institución de servicios y su objetivo es ofrecer una amplia gama de servicios que le permitan a las empresas costarricenses, fortalecer o expandir su presencia en los mercados del mundo.

c. Misión

“Facilitar el desarrollo y fortalecer la capacidad exportadora de los sectores productivos de Costa Rica para promover la inserción efectiva de la producción nacional en los mercados del mundo”.

d. Visión

“Convertir a PROCOMER en la institución clave para el desarrollo de nuevos mercados, la incorporación de nuevas empresas y el mejoramiento competitivo del sector exportador costarricense”

e. Objetivos de la Institución

- Lograr un crecimiento sostenido de las exportaciones a largo plazo.
- Promover la creación de una cultura exportadora nacional.
- Obtener un incremento del valor agregado de las exportaciones - (encadenamientos)
- Promover las exportaciones y encadenamientos de las PYMES.
- Fortalecer e incrementar la capacidad exportadora de empresas fuera del valle central.
- Brindar la mayor cantidad de servicios por vía electrónica.

f. Política de calidad

Satisfacer y exceder permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante un sistema de gestión de calidad orientado bajo principios de competitividad, servicio al cliente y mejora continua.

g. Estructura Organizativa

La estructura organizacional de PROCOMER esta diseñado de la siguiente manera:

- **Junta Directiva:** con el objetivo de asegurar una coordinación apropiada entre el sector público y privado, PROCOMER cuenta con una Junta Directiva donde el Ministro de Comercio Exterior, que encabeza esta Junta, y tres personas del Poder Ejecutivo representan al sector público; el Presidente o Vicepresidente de la Cámara de Comercio, un miembro de la Cámara de Industrias y otro miembro de la Cámara de Exportadores y, un representante del sector pequeño y mediano exportador representan al sector privado.
- **Auditoria Interna:** la cual cuenta con un auditor, una secretaria y los asistentes de auditoria. El objetivo es proporcionar asesoría a la Institución para validar y mejorar sus operaciones.
- **Gerencia General:** el gerente general tiene bajo su responsabilidad a la asistente de gerencia, secretaria, ejecutivo de inversiones y cuatro gerencias (Administrativa-Financiera, Ventanilla Única, Operaciones, Mercadeo Internacional) y cuatro direcciones (Estudios Económicos, Asesoría Legal, Costa Rica Provee, Recursos Humanos. Además de esto gerencia cumple con las tareas propias del cargo.
- **Dirección de Estudios Económicos:** la cual esta compuesta por un director, una secretaria, los analistas de estudios económicos, encargado del centro de documentación y los asistentes de información comercial. Esta dirección apoya de manera oportuna y precisa la toma de decisiones estratégicas mediante la generación y el análisis sistemático de la información en el ámbito de comercio exterior.

- Dirección de Asesoría Legal: esta integrado por la directora, abogados, secretaria de actas y la secretaria. Se encarga de brindar servicios desde el punto de vista jurídico tanto a clientes internos como externos.
- Gerencia Financiera-Administrativa: esta compuesta por servicios generales y compras, contabilidad e informática. La Gerencia Administrativa Financiera está enfocada al planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de carácter administrativo y financiero, así como de los sistemas de información.
- Gerencia de Ventanilla Única de Comercio Exterior: la integran los asesores de trámite de exportación e importación, cajeros, asistente de gerencia y secretaria. Tiene como objetivo principal facilitar al sector exportador la tramitación de sus exportaciones, centralizando, agilizando y simplificando el proceso.
- Gerencia de Operaciones: cuenta con ejecutivos de cuentas, supervisores de operaciones, encargados de informes, analista de informes y de solicitudes, abogado, encargado de medición de techo industrial, analista del régimen devolutivo de derechos. Los servicios ofrecidos están orientados a brindar asesoría especializada y la colaboración técnica para el otorgamiento y desarrollo de actividades en los regímenes de Zona Franca y Perfeccionamiento Activo.
- Gerencia de Mercadeo Internacional: esta constituida por logística, promoción sectorial, oficinas de promoción comercial y promoción regional. El objetivo principal de ésta Gerencia es promover e incrementar la presencia de los productos costarricenses en mercados internacionales mediante herramientas de capacitación y promoción comercial.

- Dirección de Costa Rica Provee: esta formada por el director y promotores de diferentes sectores. Su función es asistir a los empresarios en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios con empresas multinacionales ubicadas en Costa Rica.
- Dirección de Recursos Humanos: cuenta con el director y especialista en Recursos Humanos, encargada de reclutamiento y selección, la auxiliar de personal, recepcionista y la miscelánea. Se encarga de planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con el recurso humano y las relaciones laborales de la Institución.

En el anexo #1 se puede observar el organigrama de PROCOMER.

## 2. Dirección de Recursos Humanos

Dentro de la estructura organizacional, se encuentra la Dirección de Recursos Humanos, la cual cuenta con un director de recursos humanos, una especialista, la encargada de reclutamiento y selección y la auxiliar de personal, a quienes se les confía la misión de contratar e integrar el personal idóneo.

Entre las funciones que se realizan en el departamento de Recursos Humanos, se encuentra un plan que contiene los siguientes elementos:

- a. Administración de salarios:
  - Evaluación del desempeño.
  - Descripción, valoración y revisión de puestos.
  - Creación, modificación y cancelación de puestos.

b. Reclutamiento y selección:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción al personal.

c. Capacitación y desarrollo:

- Desarrollo del personal.
- Capacitación.
- Becas de Estudio.

d. Salud Ocupacional:

- Diseño de programas de emergencia.
- Creación de Brigadas de Incendios y Primeros Auxilios.
- Servicio de consultorio médico interno.

e. Ambiente de Trabajo:

- Organización de actividades especiales.
- Acciones disciplinarias, atención y solución de problemas.
- Políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Creación de beneficios al personal.
- Comunicación interna.
- Monitoreo de clima organizacional.

3. Objetivo de la dirección de Recursos Humanos

Dotar a PROCOMER del recurso humano idóneo para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y brindar al personal un adecuado ambiente de trabajo que genere estabilidad y satisfacción brindándole la capacitación adecuada para su buen desempeño.

## **B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

PROCOMER ha experimentado cambios como el surgimiento de nuevos puestos; además de querer de implementar el sistema de gestión por competencias dentro de la institución, esto ha provocado que el manual descriptivo de puestos con el que se cuenta se encuentre desactualizado y además de que el mismo no cumpla con los requerimientos necesarios. Lo anterior, trae como consecuencia que los futuros colaboradores puedan no cumplir a cabalidad tanto con las exigencias como con las responsabilidades exigidas por determinado puesto de trabajo.

Esto genera que la institución se vea afectada en el campo laboral y que se presenten conflictos dentro de la organización, ya que al contar con un manual descriptivo de puestos desactualizado no se tiene la certeza de que los colaboradores sean los idóneos para cada uno de los cargos que desempeñan; además de producir problemas en el proceso de selección del nuevo personal.

Puesto que PROCOMER tiene como política de calidad satisfacer y exceder permanentemente las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante un sistema de gestión de calidad orientado bajo principios de competitividad, servicio al cliente y mejora continua. Lo anterior, obliga a la institución a hallar el personal idóneo para cumplir con los estándares de calidad.

Es por esta razón que el departamento de Recursos Humanos debe buscar las herramientas necesarias como lo es un manual descriptivo de puestos, debido a que el mismo es primordial en el proceso del departamento a la hora de reclutar, seleccionar y contratar personal.



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



---

Al contar PROCOMER con un manual de puestos podrá establecer un perfil idóneo para cada uno de los puestos que conforman la institución, además de lograr alcanzar que todos los procesos del departamento se unifiquen utilizando el sistema de gestión por competencias.

## **C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo actualizar y diseñar un manual de puestos basado en competencias que cumpla a cabalidad con los requerimientos necesarios para lograr obtener el personal idóneo para la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)?

## **D. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### 1. Objetivo general

Actualizar y diseñar un manual descriptivo de puestos basado en competencias que cumpla a cabalidad con los requerimientos necesarios para lograr obtener el personal idóneo para la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), durante el segundo semestre del 2007.

### 2. Objetivos específicos

- a. Realizar un diagnóstico sobre el tema de clasificación de puestos.
- b. Identificar los puestos que no están dentro del sistema de clasificación vigente de la institución.
- c. Incorporar los puestos nuevos en el sistema de clasificación vigente de la institución.
- d. Evaluar las especificaciones de clases del manual actual.
- e. Identificar, analizar e incorporar las competencias al sistema de clasificación de puestos.

## E. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

### 1. Alcances

El estudio fue realizado para la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. En el período correspondiente del 02 de julio al 25 de octubre del 2007, el cual abarca 117 personas y 57 puestos, reflejados en el cuadro #1.

**Cuadro #1**  
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica  
PUESTOS OBTENIDOS CON LA DESCRIPCIÓN COMPLETA  
Octubre, 2007

| Departamento                          | Nombre del puesto                   | Plazas por puesto                          |                      |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------|
| Gerencia General                      | Ejecutivo de Inversiones            | 1  |                      |
| Gerencia Administrativa Financiera    | Encargado de Control Interno        | 1  |                      |
|                                       | Serv. Gnrales.                      | Jefe de Servicios Generales y Compras      | 1                    |
|                                       |                                     | Mensajero I                                | 1                    |
|                                       |                                     | Mensajero II                               | 1                    |
|                                       |                                     | Asistente de Servicios Generales y Compras | 1                    |
|                                       |                                     | Auxiliar de Servicios Generales y Compras  | 1                    |
|                                       |                                     | Asistente Administrativo                   | 1                    |
|                                       |                                     | Contabilidad                               | Jefe de Contabilidad |
|                                       | Analista Financiero                 |  | 1                    |
|                                       | Encargado de Cuentas por Cobrar     |  | 1                    |
|                                       | Encargado de Cuentas por Pagar      |  | 1                    |
|                                       | Contador Profesional                |  | 1                    |
|                                       | Analista de Sistemas de Información |  | 1                    |
|                                       | Tesorero                            |  | 1                    |
|                                       | Informática                         | Jefe de Informática                        | 1                    |
|                                       |                                     | Ingeniero de Sistemas                      | 1                    |
|                                       |                                     | Encargado de Proyectos                     | 1                    |
|                                       |                                     | Analista de Sistemas                       | 1                    |
|                                       |                                     | Encargado Servicio al Cliente Interno      | 1                    |
|                                       |                                     | Encargado de Comunicaciones y redes        | 1                    |
| Encargado de Soporte de Sitio Web     |                                     | 1  |                      |
| Encargado Servicio al Cliente Externo |                                     | 1  |                      |

|                                    |  |            |
|------------------------------------|--|------------|
| Gerencia de Ventanilla Única       | Gerente de Ventanilla Única de Comercio Exterior                 | 1          |
|                                    | Asistente de Gerencia de Ventanilla Única                        | 1          |
|                                    | Asesor de Trámites de Exportación de Ventanillas Desconcentradas | 9          |
|                                    | Asesor de Trámites de Exportación                                | 5          |
|                                    | Asesor de Trámites de Importación                                | 3          |
|                                    | Cajero   | 2          |
| Gerencia de Operaciones            | Gerente de Operaciones   | 1          |
|                                    | Abogado (Operaciones)  | 1          |
|                                    | Ejecutivo de Cuenta  | 3          |
|                                    | Supervisor de Operaciones  | 4          |
|                                    | Encargado de Informes Anuales                                    | 3          |
|                                    | Analista de Solicitudes  | 2          |
|                                    | Encargado de Medición de techo industrial                        | 1          |
|                                    | Jefe de Análisis de Incentivos                                   | 1          |
| Gerencia de Mercadeo Internacional | Analista del Régimen de Derecho Devolutivos                      | 1          |
|                                    | Gerente de Mercadeo Internacional                                | 1          |
|                                    | Coordinador de Proyecto Imagen País                              | 1          |
|                                    | Coordinador de Programas Sectoriales                             | 1          |
|                                    | Promotor de Exportaciones  | 7          |
|                                    | Asistente de Promoción de Exportaciones                          | 4          |
|                                    | Director Oficina Promoción Comercial                             | 10         |
|                                    | Asistente de Oficina Promoción Comercial                         | 10         |
| Auditoria Interna                  | Promotor Regional  | 5          |
|                                    | Encargado de Logística   | 2          |
| Dirección de Estudios Económicos   | Jefe de Auditoria Interna  | 1          |
|                                    | Auditor  | 2          |
|                                    | Director de Estudios Económicos                                  | 1          |
| Dirección de Asesoría Legal        | Encargado de Centro de Documentación                             | 1          |
|                                    | Asistente de Información Comercial                               | 3          |
|                                    | Abogado  | 3          |
| Dirección de Recursos Humanos      | Secretaria de Actas  | 1          |
|                                    | Auxiliar de Personal   | 1          |
|                                    | Recepcionista  | 1          |
| <b>TOTAL</b>                       | Miscelánea   | 1          |
|                                    | <b>57 puestos</b>  | <b>117</b> |

FUENTE: Elaboración propia con base en datos suministrados por la investigación.

## 2. Limitaciones

El proyecto tuvo el limitante de no poder cubrir en un 100% los puestos de la empresa, debido a las razones expuestas en el siguiente cuadro:

**Cuadro #2**  
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica  
RAZÓN DE PUESTOS EXCLUIDOS EN EL ESTUDIO  
Octubre, 2007

| Puesto  | Situación                      |
|---|--------------------------------|
| Director de Recursos Humanos                    | Vacante                        |
| Encargada de Reclutamiento y Selección          | Vacante                        |
| Especialista de Recursos Humanos                | No obtención de la información |
| Asistente de Gerencia General                   | No obtención de la información |
| Directora de Asesoría Legal                     | No obtención de la información |
| Gerente Administrativo-Financiero               | No obtención de la información |
| Asistente de Gerencia de Mercadeo Internacional | No obtención de la información |
| Secretarias                                     | No obtención de la información |
| Analista de Estudios Económicos                 | No obtención de la información |
| Promotor  | No obtención de la información |
| Gerente General                                 | No obtención de la información |
| Director de Costa Rica Provee                   | No obtención de la información |

FUENTE: creación propia.

Otra de las limitantes del proyecto fue la salida del Director de Recursos Humanos al inicio del proyecto, debido a que no se contó con una Jefatura que apoyara el proyecto.

También se presentaron casos en el que la persona estaba iniciando a laborar en el puesto, por lo que no conocía lo suficiente el puesto como para brindar la información adecuada para realizar la descripción del puesto.

En el proceso de validación de la información, una de las limitantes fue la falta de disponibilidad de tiempo por parte de las Jefaturas de cada departamento.

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

La finalidad del este capítulo es la de describir los aspectos teóricos necesarios relacionados con el estudio, para la comprensión de la investigación efectuada.

## A. ADMINISTRACIÓN

Tal y como lo señala Koontz y Weihrich (1998, p. 4), “la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos”.

Según Chiavenato (2000, p. 8) “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”.

1. Las funciones básicas de la administración, Chiavenato (2000, p. 225)
  - a. Planear: es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La plantación determina adónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.
  - b. Organizar: la organización consiste en:
    - Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados.
    - Agrupar las actividades en una estructura lógica.
    - Asignar las actividades a posiciones y personas específicas.
  - c. Dirigir: la dirección esta relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

- d. Controlar: la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados.

Para Chiavenato (2000, p. 8) la administración de empresas, “es una ciencia social que estudia la organización de empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades”.

## 2. Áreas de la administración de empresas.

La administración de empresas se divide en diferentes áreas, como:

- a. Administración de recursos humanos: es el área que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.
- b. Administración de las operaciones o Administración de producción: es el área que se dedica tanto a la investigación, como a la ejecución de aquellas acciones que generen un mayor valor agregado por medio de la planeación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios.
- c. Mercadotecnia: es una ciencia administrativa que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre: los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión de mercadeo (o gestión comercial) de organizaciones.

- d. Administración financiera: es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. Esta se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.

## **B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### 1. Definición de Recursos Humanos.

Según Werther y Davis (2000, p. 560) dice que la administración de recursos humanos “es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores”. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Por otro lado Chiavenato (2002, p. 9) la administración de recursos humanos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

De este modo podemos señalar que la administración de recursos humanos, es el área de la administración encargada de la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

### 2. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002, p. 8), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- c. Socios de la organización: son capaces de conducirla a la ruta de la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc.

### 3. Objetivos de la función del talento humano

Chiavenato (2002, p. 10), expone que la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficiencia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: este objetivo consiste en construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas.

- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Para que los empleados se sientan productivos, deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a aspectos como las experiencias de trabajo, estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones.
- f. Administrar el cambio: los profesionales de la Administración de Recursos Humanos (ARH), deben saber como enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de la Administración de Recursos Humanos (ARH), debe de ser abierta, confiable y ética.

#### 4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos (ARH)

La práctica de la Administración de Recursos Humanos (ARH), esta relacionada con funciones de la administración pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo (Chiavenato 2002, p. 13), siendo estas funciones:

- a. Análisis y descripción de cargos.
- b. Diseño de cargos.
- c. Reclutamiento y selección de personal.
- d. Contratación de candidatos seleccionados.
- e. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.

- f. Administración de cargos y salarios.
- g. Incentivos salariales y beneficios sociales.
- h. Evaluación del desempeño de los empleados.
- i. Comunicación con los empleados.
- j. Capacitación y desarrollo de personal.
- k. Desarrollo organizacional.
- l. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- m. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

#### 5. Procesos de la gestión del talento humano

Los principales procesos de la gestión del talento humano son los siguientes (Chiavenato 2002, p. 13):

- a. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección.
- b. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño de cargos y evaluación del desempeño.
- c. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen remuneración, beneficios y servicios.
- d. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de personas, etc.

- e. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, etc.
  
- f. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

### **C. DEFINICIÓN DE CARGO**

Según Chiavenato (2002, p.165), el cargo “Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”.

### **D. DISEÑO DE CARGOS**

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas, Chiavenato (2002, p.167):

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido de cargo).
2. Cómo deben desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

## **E. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Para Chiavenato (2002, p.183), el diseño de cargos es “describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace”. Es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

Por otro lado Werther y Davis (2000, p. 564) plantea que es “la especificación por escrito que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos de un puesto”.

## **F. ANÁLISIS DE PUESTOS**

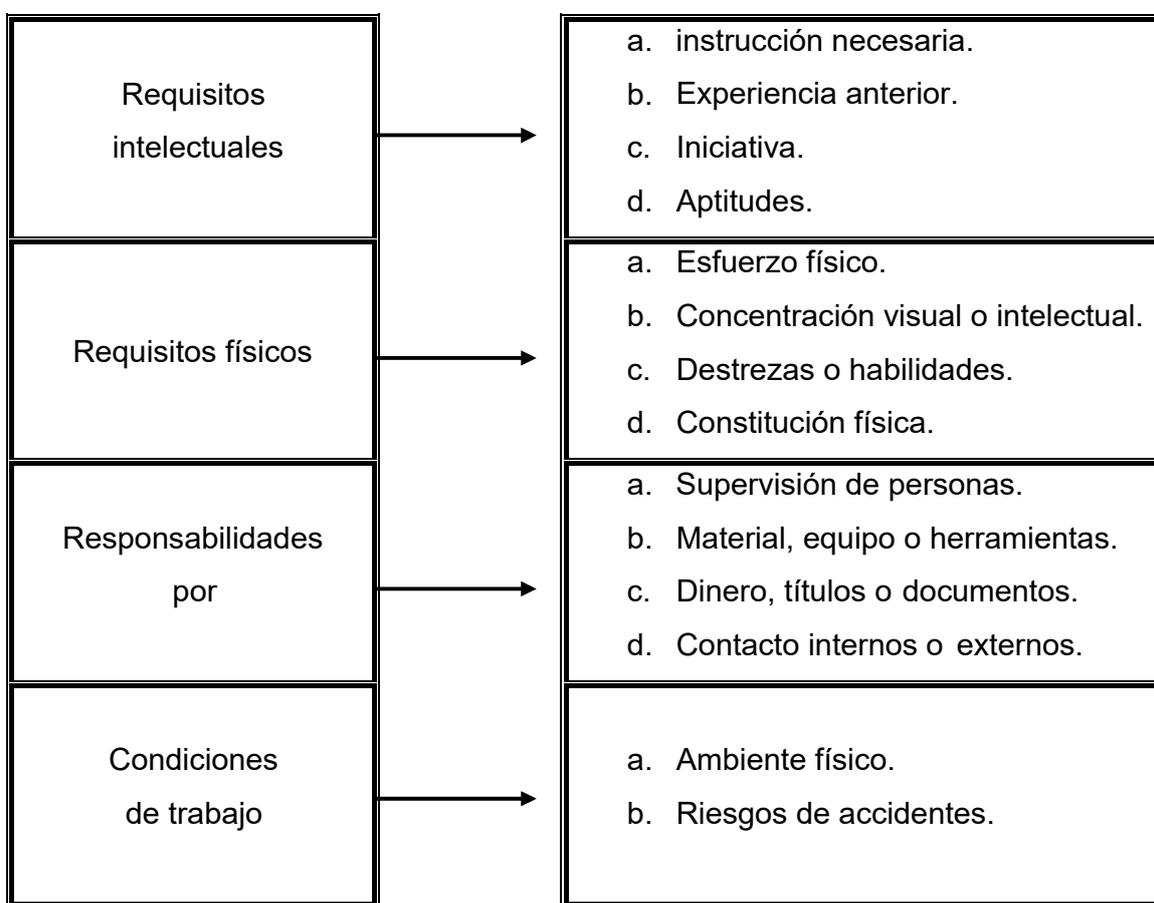
Según Chiavenato (2002, p.185), análisis de cargos “es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada”.

“Proceso de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”, según Werther y Davis (2000, p. 560).

Para Reyes (1985, p. 13) el análisis de puestos “responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, es necesario conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

## 1. Factores de especificación del análisis de cargos

Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación como los siguientes, según Chiavenato (2002, p. 185):



## 2. Etapas del proceso de análisis de cargos

El proceso de analizar cargos comprende de seis etapas (Chiavenato 2002, p. 188):

- a. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
- b. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
- c. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
- d. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
- e. Preparar las descripciones de los cargos.
- f. Preparar las especificaciones del cargo.

### 3. Métodos de recolección de datos

Los tres métodos de recolección de datos sobre los cargos son (Chiavenato 2002, p.186):

- a. Entrevista: existen tres tipos de entrevistas: individual (con cada empleado), entrevista grupal (con empleados que ocupan el mismo cargo) y entrevistas con el supervisor (quien conoce los cargos que se deben de analizar).
- b. Cuestionario: El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es tramitada por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar la utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recolectar la información de un gran número de empleos. Es más económico que la entrevista.
- c. Observación: este método se aplica a cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operarios, operadores de máquinas, secretarias, etc. Es común aplicar un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria. Este método es lento, costoso y menos preciso y confiable para la obtención de datos.

Con base a Barquero (1990, p. 95), es importante conocer que durante el proceso de análisis para clasificar puestos, se recurre a otros instrumentos adicionales que contribuyen a completar la información. Dentro de estos se encuentran:

- a. Los organigramas: son gráficos que permiten visualizar las relaciones y el ordenamiento jerárquico de las diferentes unidades de la organización.
  - b. Los flujogramas: son representaciones gráficas de los diversos procesos o movimientos mediante los cuales se realiza un trabajo, o una tarea determinada.
  - c. Los manuales de organización, normas, procedimientos y reglamentos en general: en estos documentos se recogen las políticas, las directrices, la organización y los diversos procedimientos que deben aplicarse para realizar los trabajos. Definen los límites de acción de las unidades e identifican las responsabilidades de cada una.
  - d. Los catálogos y los instructivos: cuando se deben analizar puestos en los cuales se operan máquinas, herramientas y equipos diversos, es conveniente que el analista recurra a los catálogos e instructivos para conocer sus características y su forma de operación y funcionamiento.
4. Procedimientos generales en el análisis y descripción de cargos

Los procedimientos para el análisis y descripción de los cargos son los siguientes (Chiavenato 2002, p. 189):

a. Revisar información preeliminar sobre el cargo lo cual implica:

- Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.
- Preparar una lista preeliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.
- Anotar los principales ítems oscuros o ambiguos, que requieran más claridad.

b. Conducir entrevistas:

- Localizar el ocupante del cargo capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes.
- El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o recién contratado)
- Los entrevistadores deben ser experimentados.

c. Consolidar la información sobre el cargo:

- Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.
- Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista durante la fase de la consolidación.
- Verificar que todos los ítems de la lista inicial y preeliminar de deberes y preguntas, sean respondidos.

d. Verificar la descripción del cargo:

- La fase de verificación se debe de hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.
- La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.
- El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.

5. Modelo del análisis de puestos

Para el autor Barquero (1990, p. 72), un modelo de análisis de puestos debe incluir cuatro partes fundamentales:

- a. Descripción del trabajo.
- b. Descripción de los equipos, las máquinas y las herramientas.
- c. Condiciones de trabajo y riesgos laborales.
- d. Exigencias del puesto.

## **G. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Con base a Barquero (1990, p. 61), clase es “un grupo de puestos similares en cuanto a tareas, responsabilidades y autoridad, de forma tal que se les pueda aplicar el mismo título a cada uno de ellos, exigir a quienes los vayan a ocupar los mismos requisitos de preparación académica y experiencia, y que permitan usar el mismo tipo de pruebas para seleccionar a los candidatos y pagarles a éstos el mismo salario”.

Además añade que el análisis y la clasificación de puestos es “el procedimiento al que se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

Existen dos sistemas de clasificación de puestos, Barquero (1990, p. 62):

- La clasificación personal o por rango: este hace un énfasis especial sobre la persona como un ser independiente del puesto. Las clases se ligan estrechamente al sistema educativo y el empleado progresa de acuerdo con sus méritos personales, sin que tenga gran relevancia el tipo de tareas que realice.
- La clasificación funcional o por tareas: en este el énfasis se hace sobre el puesto y las tareas que lo estructuran.

#### 1. Objetivos de la clasificación de puestos

Los principales aspectos que una empresa busca satisfacer al generar una clasificación de los puestos son delimitar claramente las actividades que una persona debe desempeñar en su puesto respectivo. Dicha información permite buscar en el mercado laboral las personas indicadas para dichos puestos y genera además una herramienta importante para una eventual valoración de puestos.

Para Barquero (1990, p. 67) con la clasificación de puestos se pueden asegurar los siguientes objetivos:

- 
- a. Enterar a cada trabajador, con exactitud, sobre las labores y responsabilidades que le corresponden en los procesos productivos de la empresa.
  - b. Evitar, entre los supervisores y los trabajadores, conflictos de competencia debidos a una insuficiente información acerca de sus deberes y responsabilidades.
  - c. Escoger del mercado laboral a los trabajadores más capacitados que sea posible, con base en el conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo y los requerimientos para su correcta ejecución.
  - d. Evitar las demandas salariales del sindicato o de los trabajadores por deficiencias en la valoración de puestos, producto de una incompleta apreciación de las tareas, responsabilidades y exigencias de aptitudes, conocimientos y experiencias de las actividades que los estructuran.
2. Referencias sobre la clasificación de puestos en la legislación laboral costarricense

Según Barquero (1990, p. 65), las leyes laborales costarricenses son aquellas que establecen las garantías sociales, contienen disposiciones que, por su naturaleza, guardan un estrecho vínculo con los principios y las técnicas del análisis y la clasificación de los puestos de trabajo. Los ejemplos más sobresalientes son:

a. De la Constitución Política

“Artículo 57. Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia...”

De acuerdo con este artículo, el patrono debe cumplir con dos mandamientos que requieren del empleo de la técnica de clasificación de puestos, aun cuando sea en su forma elemental:

- Pagar al trabajador por lo menos el salario mínimo. Para ello, debe identificar la actividad y el tipo de puesto desempeñado por éste.
- Pagar un salario igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia. Para cumplir con este mandamiento, se impone, obviamente, el análisis y la clasificación de los puestos de trabajo.

b. Del Código de Trabajo

“Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y la dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma...”

“Artículo 20. Si en el contrato no se determina el servicio que debe prestarse, el trabajador estará obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique su patrono.”

Todo patrono, según concluimos de los dos artículos transcritos, debe tener claramente definidas las tareas de los puestos al efectuar una contratación, tanto para determinar las responsabilidades correspondientes como para abonar el salario justo, previsión, ésta, que le ahorrará reclamos y otros conflictos laborales.

### 3. Políticas de PROCOMER (2007, p. 52)

#### a. Políticas salariales

Este apartado de las políticas de recursos humanos pretende establecer las bases objetivas para administrar correcta y eficientemente los salarios y la valoración de los puestos de PROCOMER.

## CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

### Artículo 1.- **Ámbito de aplicación**

Este apartado de las políticas de Recursos Humanos se aplicará a los siguientes temas:

1. Administración de puestos
2. Administración de salarios

### Artículo 2.- **Definiciones**

Para los efectos de este apartado de las políticas de Recursos Humanos de PROCOMER, se adoptan las siguientes definiciones:

- 
- a) **Cancelación de un puesto:** Eliminación permanente de un puesto debidamente justificado por cierre de oficinas, departamentos u operaciones específicas.
  - b) **Comité de valoración de puestos:** Es el grupo de trabajo conformado para aplicar la metodología elaborada o contratada al efecto para valorar los puestos de PROCOMER.
  - c) **Creación de un puesto:** Incorporación de un puesto diferente en sus características a los ya autorizados por la Junta Directiva.
  - d) **Descripción de puestos:** Detalle de las funciones y responsabilidades establecidas para un puesto.
  - e) **Escala salarial:** Es el instrumento técnico objetivo que PROCOMER utiliza para administrar los salarios de la entidad.
  - f) **Modificación de un puesto:** Cambio sustancial y permanente en las funciones (deberes y responsabilidades) de un puesto existente, que obligan a su redefinición.
  - g) **Nivel salarial:** Es el escalón que ocupa un grupo de puestos que poseen una puntuación similar dentro de la escala salarial.
  - h) **Percentil:** Valor que divide un conjunto ordenado de datos estadísticos de forma que un porcentaje de tales datos sea inferior ha dicho valor.
  - i) **Perfil del puesto:** Requisitos o características mínimas que debe cumplir el ocupante de un puesto.

- j) **Prohibición:** Es la limitación legal establecida para ciertos funcionarios cuyos puestos se encuentran incluidos en listas taxativas, que se traduce en la obligación de no ejercer la profesión objeto de contratación en forma liberal o de manera particular. Dentro de esta prohibición se entenderán comprendidas las otras profesiones que posea el funcionario, aunque no constituyan requisito para ocupar el respectivo cargo público, siempre y cuando la ley que haya impuesto la prohibición así lo hubiera establecido.
- k) **Puesto:** Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe asumir su titular bajo determinadas condiciones.
- l) **Salario único:** Es la contraprestación mensual que PROCOMER paga a sus funcionarios por la ejecución de su trabajo. Este salario único incluye el pago correspondiente a la prohibición o cualquier otra limitación legal relacionada con el ejercicio de la profesión liberal que posea el funcionario.
- m) **Valoración de puestos:** Es la asignación del valor relativo de un puesto con respecto a todos los puestos de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS**

#### **Artículo 3.- Coordinación del Sistema de Valoración de Puestos**

La Dirección de Recursos Humanos será la dependencia técnica encargada de la coordinación de las labores de operación y control del sistema de valoración, reevaluación, reclasificación y descripción de puestos; por lo que sus funciones serán las siguientes:

- a) Atender todo lo relativo al análisis, clasificación y valoración de puestos según las técnicas y sistemas seleccionados.
- b) Revisar permanentemente las técnicas de clasificación y valoración de puestos con la finalidad de que se mantengan actualizadas, considerando las reformas y cambios propios de dichas disciplinas e instrumentos.
- c) Elaborar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos para facilitar la aplicación de las diferentes técnicas de clasificación y valoración.
- d) Realizar y/o coordinar estudios parciales o integrales de clasificación de puestos.

#### **Artículo 4.- Valoración de puestos**

La valoración de puestos consiste en la asignación de un puntaje o valor relativo a cada uno de los puestos existentes en PROCOMER, en función de las tareas, responsabilidades, requisitos, conocimientos, competencias y demás información consignada en el Manual descriptivo de Puestos. Para realizar esta actividad, el Comité de Valoración de Puestos aplicará el instrumento técnico elaborado o contratado al efecto, el cual deberá ser aprobado previamente por la Junta Directiva de PROCOMER.

Todos los puestos de PROCOMER serán valorados con el mismo instrumento técnico, a efecto de crear un sistema que retribuya al funcionario un salario equitativo en relación con su puesto y el que desempeñan otros funcionarios, tomando en cuenta deberes, responsabilidades, riesgos típicos y requisitos exigidos, entre otros factores; con la finalidad de procurar una mayor satisfacción en la prestación del servicio, para de esa forma cumplir con el principio laboral de que a igual trabajo, igual salario.

El salario asignado a cada puesto deberá guardar relación con el que se tenga establecido para puestos similares en las entidades del sector público y privado semejantes a PROCOMER, lo cual se incluirá como parámetro para la confección de la Escala Salarial, en los términos del artículo 13 de este apartado de las políticas de Recursos Humanos.

#### **Artículo 5.- Periodicidad de la valoración de puestos**

La valoración de los puestos se realizará de forma ordinaria cada año y de forma extraordinaria cuando así lo solicite la Gerencia General, a petición de las Gerencias y Direcciones de Área, o cuando algún puesto sufra modificaciones sustanciales de carácter permanente.

#### **Artículo 6.- Reasignación, revaloración y reclasificación de puestos**

En el momento en que los Gerentes o Directores de área estimen que los deberes y responsabilidades de un puesto o de varios han cambiado de forma sustancial y permanente, deberán comunicarlo a la Dirección de Recursos Humanos por escrito, en forma individual para cada puesto. Esta dependencia estudiará la situación y coordinará la reasignación, revaloración y/o reclasificación, según corresponda, con base en los elementos técnicos disponibles.

Una vez realizado lo anterior, el o los casos serán analizados por el Comité de Valoración de Puestos, siguiendo al efecto el mismo procedimiento regulado para la valoración de puestos.

## **Artículo 7.- Participación del Comité de Valoración de Puestos**

Una vez que la Dirección de Recursos Humanos ha coordinado los aspectos necesarios para realizar la valoración anual de los puestos, así como la reevaluación, reasignación o reclasificación de los puestos, según corresponda; el Comité de Valoración de Puestos se encargará de aplicar el instrumento técnico correspondiente, el cual será previamente aprobado por la Junta Directiva.

La aplicación del instrumento técnico deberá contemplar la información consignada en el Manual de descripción de puestos, así como los diversos factores que influyen en la asignación relativa del puntaje correspondiente a cada puesto; tales como las funciones, responsabilidades, requisitos, contacto con clientes externos e internos, entre otros.

El Comité de Valoración de Puestos estará conformado por los siguientes funcionarios:

- a) Gerente General
- b) Asistente de la Gerencia General
- c) Director de Recursos Humanos
- d) Gerente Administrativo Financiero
- e) Director de la Asesoría Legal

## **Artículo 8.- Aprobación de la valoración, reevaluación, reasignación o reclasificación de puestos**

Una vez que se han valorado los puestos o se ha reevaluado, reasignado o reclasificado un puesto, la Dirección de Recursos Humanos confeccionará un informe final que será presentado ante la Gerencia General, quien lo someterá a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva.

Este informe deberá contener como mínimo el resultado de la valoración de los puestos o de la reevaluación, reasignación o reclasificación de un puesto; la ubicación correspondiente en el nivel de la escala salarial de cada puesto, así como el impacto financiero que implicaría para PROCOMER implementar los cambios sugeridos por la Administración.

#### **Artículo 9.- Manual de descripción de puestos**

Será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos mantener un Manual de descripción de puestos, el cual deberá ser aprobado por la Junta Directiva. Este Manual incluirá como mínimo la siguiente información:

- a) Naturaleza del puesto.
- b) Descripción de áreas de resultados y acciones.
- c) Responsabilidades.
- d) Niveles de reporte.
- e) Ubicación en la organización.
- f) Relaciones internas y externas.

Además, en este Manual se deberá incluir la especificación de requisitos y características que describan el perfil que debe reunir la persona para ocupar un puesto determinado.

---

## **SECCIÓN ÚNICA**

### **CREACIÓN, MODIFICACIÓN Y CANCELACIÓN DE PUESTOS**

#### **Artículo 10.- Creación, modificación o cancelación de puestos**

La creación, modificación o cancelación de un puesto deberá ser aprobada por la Junta Directiva de PROCOMER, conforme a las reglas establecidas en el artículo 11 inciso e) de la Ley 7638.

Para efectos de gestionar la creación, modificación o cancelación de un puesto, el Departamento interesado deberá justificar ampliamente su solicitud ante la Dirección de Recursos Humanos, quien realizará el estudio técnico correspondiente que será presentado ante la Gerencia General, a efecto de someter el caso a la aprobación de la Junta Directiva.

#### **Artículo 11.- Deber de información y actualización de la información**

Todas las Gerencias y Directores de área brindarán la información necesaria a la Dirección de Recursos Humanos, según las condiciones que esta determine, en cuanto a los funcionarios, actividades que éstos desempeñen y su organización.

La Dirección de Recursos Humanos deberá velar porque en cualquier creación y modificación de un puesto, los requerimientos, nomenclaturas, asignación de categoría y su respectivo salario, sean uniformes y acordes a las disposiciones establecidas para el manejo de los puestos de la Institución, conforme a lo establecido en este reglamento.

## **H. MANUAL DE PUESTOS**

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, es donde se detalla las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular, (Alles 2006, p. 119).

### **1. Secciones de un manual descriptivo de puestos**

Todo manual descriptivo de puestos debe de contener los siguientes elementos en su contenido (Alles 2006, p. 119).

- a. Identificación del puesto: incluye nombre del puesto, código ó identificación interna, área, departamento ó gerencia a la que pertenece, etc.
- b. Resumen del puesto: en este se expone en resumen el propósito del puesto. Debe ser breve y sólo se detallan las actividades principales.
- c. Relaciones: muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro ó fuera de la organización.
- d. Responsabilidades y deberes: se debe presentar una lista detallada de las labores.
- e. Autoridad: en esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.
- f. Condiciones de trabajo y ambiente: en este se expone las situaciones a las que se ven expuestos los trabajadores, como ruidos, iluminación, etc.

## 2. Ventajas del manual de puestos

Para Reyes (1985, p. 27) el manual ofrece varias ventajas a nivel de la organización, las cuales se pueden describir a continuación:

### a. Para la empresa:

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

### b. Para los supervisores:

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que al cambiar supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

c. Para el trabajador:

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si esta laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

d. Para el departamento de Recursos Humanos

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas.

## **I. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Es la forma como se encuentra estructuralmente conformadas las actividades de los puestos de la organización.

Para Koontz y Weihrich (1998, p. 270) existen diferentes tipos de departamentalización a saber:

1. Departamentalización por números simples.

Este consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollan, el lugar de trabajo o los materiales que emplearan, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

2. Departamentalización por tiempo.

Es la agrupación de las actividades con base en el tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en empresas en las que una jornada laboral no sería suficiente.

3. Departamentalización por función empresarial.

Consiste en la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, expresa lo que la empresa hace típicamente.

La departamentalización funcional es la base de uso común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacionales de casi todas las empresas.

#### 4. Departamentalización territorial o geográfica.

Esta basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. Donde puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un administrador por ejemplo.

#### 5. Departamentalización por tipo de clientes.

Es la agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes.

Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de los clientes es puesta bajo responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades.

#### 6. Departamentalización por proceso o equipo.

Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

#### 7. Departamentalización por productos.

Consiste en la agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos.

## J. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMAS

Según Alvarado (1983, p. 15) el organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización. Es por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes integrantes.

### 1. Usos de los organigramas, con base a Alvarado (1983, p. 21):

- a. Como herramienta de comunicación, el organigrama puede ser utilizado para:
  - Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
  - Determinar las distintas unidades que forman la estructura administrativa, así como sus relaciones y principales características.
  - Proveer un cuadro global de la estructura.
  - Poner de manifiesto la naturaleza de las relaciones existentes entre los puestos de un mismo grupo y de las personas que los desempeñan.
  - Facilitar a las personas que se incorporen a la organización.
  - Situar formal y técnicamente la función jerárquica de cada uno de los puestos de la entidad, así como de los enlaces de subordinación o funcionamiento, lo que proporciona una visión clara de los defectos y aciertos de la organización estructural.
  - Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene la persona de ascender a otras posiciones de la estructura administrativa.
  - Medir los grados de autoridad y responsabilidad de las distintas unidades y sus respectivos jefes.

- Informar a terceros interesados en la organización como se encuentra estructurada la misma.
  
- b. Como herramienta de análisis, el organigrama permite detectar fallas de estructuración, ya sea a través de su observación como así también de las dificultades de diseño que se presentan. Como herramienta de análisis, el organigrama permite detectar situaciones como:
  - Fallas de control interno, cuando un cargo tiene asignadas funciones incompatibles.
  - Departamentalización inadecuada, cuando a un cargo le son asignadas funciones heterogéneas de manera tal que atentan contra los criterios de departamentalización.
  - Falta de unidad de mando, cuando dos o más supervisan un mismo puesto.
  - Superposición de funciones, cuando dos o más puestos tienen asignadas responsabilidades por el cumplimiento de igual o similar función.
  - Relación de dependencia confusa, cuando no esta claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o personas está vinculado a los otros cargos o personas de la organización.
  - Indefinición de los niveles a los cuales pertenece el cargo, cuando no esta clara la posición relativa que el cargo tiene en jerarquía.
  - Confusión sobre el tipo de autoridad que se le ha asignado a una unidad o persona: lineal, asesora ó funcional.
  - Inadecuada asignación de niveles, cuando una posición tiene asignado un nivel no acorde con los niveles relativos que ocupan los otros cargos de la organización.
  - Designación confusa de funciones, categorías o nombres de los puestos.

2. Clasificación de los organigramas, con base a Alvarado (1983, p. 27):

a. Por su uso.

- Generales, sintéticos o resumidos. Son para el público en general, contienen solamente lo que es indispensable informar sin entrar en detalles, se limitan a indicar las relaciones más simples e incluyen sólo las unidades principales.
- Analíticos o detallados. Son para uso técnico, son más detallados y completos que el sintético, por cuanto muestran los niveles de jerarquía.

b. Por su contenido.

- Estructurales. Contienen la estructura administrativa e indican únicamente los nombres de las unidades.
- Funcionales. Describen las funciones de cada departamento o unidad.
- Ocupacionales. Se refieren a “puestos de trabajo”. A veces se incluye el nombre del funcionario o colaborador que desempeña el cargo.

c. Por su forma de representación.

- Verticales. Siguen las líneas recíprocas de autoridad y responsabilidad, de arriba hacia abajo y viceversa.
- Horizontales. Toman una forma de izquierda a derecha, de manera que la unidad más importante aparece en el extremo izquierdo de la gráfica.
- Semi Circulares. Utilizan medios círculos, razón por la que también son conocidos como organigramas 180.
- Circulares. Utilizan círculos concéntricos, en lugar de rectángulos.

- Representación Lineal. Tienden a simbolizar el “esqueleto” de la empresa. No utiliza ni rectángulos ni círculos.
- Representación norma EFNOR. Este modelo consigue indicar todos los niveles de las unidades o puestos, remuneración, códigos presupuestarios, etc.

### 3. Criterios fundamentales para la preparación de organigramas.

#### a. Precisión.

En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud, debe indicarse claramente el nombre de los puestos o departamentos sin incluir abreviaturas.

#### b. Sencillez.

Debe ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible para facilitar el uso y comprensión de los organigramas a cualquier área o persona que haga uso de los mismos.

#### c. Uniformidad.

En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar la interpretación.

#### d. Presentación.

Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse completando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

e. Vigencia.

Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados, es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de actualización.

4. Líneas de conexión.

a. Relación lineal.

Es aquella en la que la relación de autoridad y responsabilidad correctiva a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización. En este caso se dan las siguientes recomendaciones:

- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas al mismo por una sola línea.
- Evitar trazos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.

b. Relación de autoridad funcional.

Presenta la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. Esta puede existir de forma paralela a la autoridad en línea, es común presentar este tipo de autoridad por líneas cortas de trazos discontinuos.

c. Relación de asesoría.

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación o experiencia, lo cual les permite transmitir a otras unidades criterios para resolver un asunto pero no para darlos como ordenes. Existen dos tipos:

- Asesoría Interna. Es la que proporcionan unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional a los órganos de línea. Su ubicación suele darse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.
- Asesoría Externa. Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de esta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

d. Relación con órganos desconcentrados.

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre estos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.

Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados.

Según Benjamín (2004, p. 359) desconcentración es la acción por medio de la cual el titular de una organización delega facultades en un órgano que depende orgánica y jerárquicamente de él, para que cumpla una función.

e. Relación con los órganos descentralizados.

Con base a Benjamín (2004, p. 359) descentralización es entendido como la acción de crear o transferir facultades que realizan organismos con personalidad jurídica y patrimonio propios.

f. Relación de coordinación.

Es aquella que tiene por objeto relacionar a diferentes unidades de la organización, destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representan por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

## **K. COMPETENCIAS**

Con base a Spencer y Spencer citado por Alles (2006, p. 59) “competencia es una característica subyacente<sup>1</sup> en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación”. Además expresa que las competencias son, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

<sup>1</sup> Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Para Alles (2006, p. 82) competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

#### 1. Clasificación de competencias (Alles 2006, p. 60)

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- a. Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- b. Características: característica físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- c. Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- d. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- e. Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Competencias de logro y acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al logro.</li> <li>▪ Preocupación por el orden, calidad y precisión.</li> <li>▪ Iniciativa.</li> <li>▪ Búsqueda de información.</li> </ul> | <p><b>Competencias de ayuda y servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entendimiento interpersonal.</li> <li>▪ Orientación al cliente.</li> </ul>   |
| <p><b>Competencias de influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia e impacto.</li> <li>▪ Construcción de relaciones.</li> <li>▪ Conciencia organizacional.</li> </ul>  | <p><b>Competencias gerenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de personas.</li> <li>▪ Dirección de personas.</li> <li>▪ Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>▪ Liderazgo.</li> </ul>   |
| <p><b>Competencias cognoscitivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensamiento analítico.</li> <li>▪ Razonamiento conceptual.</li> <li>▪ Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.</li> </ul>                           | <p><b>Competencias de eficacia personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocontrol.</li> <li>▪ Confianza en sí mismo.</li> <li>▪ Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>▪ Flexibilidad.</li> </ul> |

Para otra francesa, Nadine Jolis citado por Alles (2006, p.60), dice que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a. Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b. Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c. Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d. Competencias de los conocimientos. (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

Para Spencer y Spencer citado por Alles (2006, p.62) las competencias pueden clasificarse también en dos categorías:

- a. Competencias de punto inicial. Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- b. Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

Para Alles (2006, p. 85), las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- a. Competencias cardinales. Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- b. Competencias específicas. Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

## 2. Competencias Laborales

Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (OIT), Alles (2006, p. 69).

Otra definición de competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando, Alles (2006, p. 69):

- a. Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y
- b. Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

### 3. Criterios efectivos para definir competencias

Según Alles (2006, p. 76), los pasos necesarios son:

- a. Definir criterios de desempeño.
- b. Identificar una muestra.
- c. Recoger información.
- d. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- e. Validar el modelo de competencias.
- f. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- a. Definición de las competencias.
- b. Definición de grados o niveles.
- c. Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- d. Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- e. Implantación del sistema.

## **L. TEMAS PROPIOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### 1. Comercio (recuperado de: [www.procomer.com](http://www.procomer.com))

Con base a Internet, es una la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.

## 2. Actividades comerciales o industriales

Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.

## 3. Comerciante

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles.

## 4. Comercio exterior

“Es el acto de comercio celebrado entre residentes de un país (exportador) con los de otro estado extranjero (importador), revestido de los recaudos y solemnidades administrativas, bancarias y fiscales que ambas legislaciones exigen respecto de la materia.” (Recopilado de Internet)

## 5. Regímenes de exportación

Son incentivos que se otorgan a compañías de capital nacional o extranjero, establecidas en el país, con el fin de promover la atracción de inversiones, generar nuevas fuentes de empleo y promover las exportaciones, agilizando a su vez el comercio internacional.

## 6. Régimen de Zona franca

Es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país.

## 7. Zona franca

Se entiende por Zona Franca el área donde se establezca un grupo de empresas beneficiada con este Régimen, delimitada, sin población residente, autorizada por el Poder Ejecutivo para funcionar como tal, y declarada zona aduanera primaria por las autoridades competentes.

## 8. Régimen de Perfeccionamiento Activo

Es el régimen aduanero que permite introducir mercancías al territorio aduanero nacional, con suspensión de toda clase de tributos y bajo rendición de garantía.

## 9. Áreas de promoción comercial

- a. Ferias Internacionales: es un evento en el que participan compradores y expositores en un recinto. Las Ferias constituyen una concentración de la oferta y la demanda en un espacio y tiempo determinado.
- b. Misiones Comerciales: una Misión Comercial de Exportadores es un evento en el que un grupo de exportadores se reúne, en una sede previamente establecida, con potenciales compradores, con el fin de sentar las bases de afianzamiento de negocios futuros. Los participantes en la misión comercial cuentan con una agenda preconcertada de citas, basada en el perfil de la empresa exportadora y las posibilidades de su producto en el mercado de interés.

## 10. Formularios de exportación

- a. Declaración Aduanera de Exportación (DAE): es un formulario que se utiliza para el proceso de despacho aduanero y para el control de ingresos o registro de divisas en el mercado oficial.
- b. Declaración Aduanera de Exportación Provisional (DAEP): es un documento alternativo a la Declaración Aduanera de Exportación, que se emitirá para aquellas exportaciones realizadas fuera del horario hábil de la Ventanilla Única. Esta sólo se puede aplicar para exportaciones definitivas con valor comercial y se debe tener código de exportador.
- c. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA): es un formulario que se utiliza en la aplicación de los acuerdos del Tratado de Integración Centroamericana, las exportaciones de origen costarricense o centroamericano hacia el área Centroamericana.

## 11. Trámites especiales

- a. Muestras para abrir mercado: es un trámite que consiste en enviar una muestra del producto, con el propósito de evaluar la posibilidad de mercado del producto.
- b. Bonificaciones: beneficio que le brinda la empresa exportadora a su cliente en el extranjero, con el fin de promover el producto en el país del cliente.
- c. Perfeccionamiento pasivo: es la figura aduanera mediante la cual se puede enviar un producto a otro país ser reparado o modificado y regresar luego del tratamiento que se le dé.

- d. Devoluciones: este se utiliza para devolver mercancías que por algún motivo no reúne los requisitos o las especificaciones de lo importado o se encuentra dañado.
- e. Re – exportación: este es el régimen mediante el cual se devuelven mercancías ingresadas temporalmente.
- f. Contado: es el trámite mediante el cual se hace una exportación que ya se ha realizado el pago y por consiguiente se tiene el documento bancario que demuestre que las divisas, ya fueron registradas.
- g. Reposiciones: se utiliza generalmente en los casos en que se tiene que reponer parte de la mercancía que fue enviada o del material de empaque.

## 12. Otros Trámites

- a. Revalidación de declaraciones: es el procedimiento mediante el cual se puede ampliar la fecha de caducidad de los formularios de exportación.
- b. Factura comercial: es un documento mercantil que funciona como título ejecutivo contra el deudor, por medio del cual el vendedor establece las condiciones de la venta al comprador. Además funciona como un contrato de venta, lo cual significa una cesión de la mercadería al comprador.

## 13. Tratado de Libre Comercio (TLC):

Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. (Recopilado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado de libre comercio](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio))

Los principales objetivos de un TLC son:

- a. Eliminar barreras que afecten o mermen el comercio.
- b. Promover las condiciones para una competencia justa.
- c. Incrementar las oportunidades de inversión.
- d. Proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- e. Establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional.
- f. Fomentar la cooperación entre países amigos.
- g. Ofrecer una solución a controversias.

Los tratados de libre comercio son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Pero además el comercio sirve para abaratar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país.

# **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA**

El presente capítulo pretende dar una explicación de la forma en que se llevó a cabo la investigación, es decir, la metodología aplicada en el diseño del manual descriptivo de puestos. Dentro de esta se expondrá los diferentes tipos de fuentes (primarias y secundarias), la definición de las variables que fueron utilizadas, el diseño de los instrumentos, la recolección de datos, luego de haberse aplicado cada uno de las herramientas, se procedió al análisis de resultados y el planteo de la propuesta.

## **A. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este proyecto se utilizó dos tipos de investigación:

1. Investigación exploratoria: recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación. (recuperado de: <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion>)

Se buscó información referente a cada uno de los puestos de PROCOMER. Por medio de esta exploración se obtuvo información referente a las variables a ser utilizadas en los diferentes instrumentos de recolección de datos como lo fueron: responsabilidades, requisitos del ocupante, entre otros.

---

Para la elaboración de la referencia empresarial fue necesario participar en el proceso de inducción de la institución, además se obtuvo información del manual de inducción y de la página Web de PROCOMER.

2. Investigación descriptiva: mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. (recuperado de: <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion>)

La investigación descriptiva fue utilizada en la recopilación de los datos necesarios para la elaboración del manual descriptivo de puestos. Se hizo uso de diferente material documental como libros, proyectos de graduación anteriores, obtenidos directamente de la biblioteca del Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Además, para la aplicación de este tipo de investigación se recopiló información sobre las funciones, tareas, requisitos y otros aspectos sobre los puestos de trabajo de PROCOMER, así como el uso de diferentes técnicas para obtener la información.

Una vez recolectada dicha información se procedió a realizar el análisis de la información obtenida, que posteriormente se vio reflejada en un manual descriptivo de puestos.

## B. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio para la elaboración del manual descriptivo de puestos de PROCOMER comprenden los siguientes puestos:

**Cuadro #5**  
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica  
SUJETOS DE ESTUDIO  
Octubre, 2007

| Nombre del puesto                          | Plazas por puesto | Total de puestos |
|--|-------------------|------------------|
| Gerente General                            | 1                 | 1                |
| Asistente de Gerencia General              | 1                 | 2                |
| Ejecutivo de Inversiones                   | 1                 | 3                |
| Secretaria de área                         | 10                | 4                |
| Gerente Financiero y Administrativo        | 1                 | 5                |
| Encargado de Control Interno               | 1                 | 6                |
| Archivista                                 | 1                 | 7                |
| Analista de Sistemas de Información        | 1                 | 8                |
| Jefe de Servicios Generales y Compras      | 1                 | 9                |
| Asistente de Servicios Generales y Compras | 2                 | 10               |
| Auxiliar de Servicios Generales y Compras  | 1                 | 11               |
| Asistente Administrativo                   | 1                 | 12               |
| Mensajero                                  | 2                 | 13               |
| Jefe de Contabilidad                       | 1                 | 14               |
| Analista Financiero                        | 1                 | 15               |
| Asistente de Contabilidad                  | 2                 | 16               |
| Tesorero                                   | 1                 | 17               |
| Contador Profesional                       | 1                 | 18               |
| Jefe de Informática                        | 1                 | 19               |
| Ingeniero de Sistemas                      | 1                 | 20               |
| Encargado de Proyectos                     | 1                 | 21               |
| Encargado de Comunicaciones y redes        | 1                 | 22               |
| Analista de Sistemas                       | 1                 | 23               |
| Coordinador de Base de Datos               | 1                 | 24               |
| Encargado Servicio al Cliente Interno      | 1                 | 25               |
| Encargado Servicio al Cliente Externo      | 1                 | 26               |

|   |    |    |
|---|----|----|
| Gerente de Ventanilla Única de Comercio Exterior                  | 1  | 27 |
| Asistente de Gerencia de Ventanilla Única                         | 1  | 28 |
| Asesor de Trámites de Exportación                                 | 5  | 29 |
| Asesor de Trámites de Exportación de Ventanillas Descentralizadas | 9  | 31 |
| Asesor de Trámites de Importación                                 | 3  | 31 |
| Cajero  | 2  | 32 |
| Gerente de Operaciones  | 1  | 33 |
| Asistente de Gerencia Operaciones                                 | 1  | 34 |
| Abogado (Operaciones)   | 1  | 35 |
| Ejecutivo de Cuenta   | 3  | 36 |
| Supervisor de Operaciones   | 4  | 37 |
| Encargado de Informes Anuales                                     | 3  | 38 |
| Analista de Solicitudes   | 2  | 39 |
| Analista de Informes CAT's  | 1  | 40 |
| Analista del Régimen de Derecho Devolutivos                       | 1  | 41 |
| Encargado de Medición de techo industrial                         | 1  | 42 |
| Gerente de Mercadeo Internacional                                 | 1  | 43 |
| Asistente Gerencia Mercadeo Internacional                         | 1  | 44 |
| Coordinador de Logística  | 1  | 45 |
| Encargado de Logística  | 2  | 46 |
| Coordinador de Programas Sectoriales                              | 1  | 47 |
| Promotor de Exportaciones   | 7  | 48 |
| Asistente de Promoción de Exportaciones                           | 4  | 49 |
| Promotor Regional   | 5  | 50 |
| Director Oficina Promoción Comercial                              | 10 | 51 |
| Asistente de Oficina Promoción Comercial                          | 10 | 52 |
| Auditor Interno   | 1  | 53 |
| Asistentes de Auditoría   | 2  | 54 |
| Director de Estudios Económicos                                   | 1  | 55 |
| Analista de Estudios Económicos                                   | 7  | 56 |
| Encargado de Centro de Documentación                              | 1  | 57 |
| Asistente de Información Comercial                                | 3  | 58 |
| Directora de Asesoría Legal                                       | 1  | 59 |
| Abogado   | 3  | 60 |
| Secretaria de Actas   | 1  | 61 |
| Director de Costa Rica Provee                                     | 1  | 62 |
| Promotor  | 6  | 63 |
| Director de Recursos Humanos                                      | 1  | 64 |
| Auxiliar de Personal  | 1  | 65 |

|   |            |           |
|---|------------|-----------|
| Encargada de Reclutamiento y Desarrollo | 1          | 66        |
| Encargada de Capacitación               | 1          | 67        |
| Recepcionista                           | 1          | 68        |
| Miscelánea                              | 1          | <b>69</b> |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>152</b> |           |

Fuente: creación propia en base a datos de Recursos Humanos.

Dentro de la investigación se estudió 152 personas, quienes constituyen los sujetos de quienes se extrajo la información necesaria para la realización del manual descriptivo de puestos basado en competencias.

### C. FUENTES DE INFORMACIÓN

En la elaboración del manual se empleó las siguientes fuentes:

1. Primarias: son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

(recuperado

de:

<http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiademinvestigacion>)

- **Análisis de la situación actual:** para conocer la situación de PROCOMER en cuanto al análisis de puestos, se obtuvo la información por medio de la inducción de la empresa. Además se realizaron consultas a los funcionarios del departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de aclarar información que no estaba del todo clara.
- **Análisis y descripción de puestos:** la fuente primaria para el análisis y descripción de puestos fue la información recopilada a través del cuestionario (ver apéndice #1) a cada uno de los sujetos de información identificados, además de contar con la colaboración de los jefes inmediatos

---

de cada puesto quienes complementaron la información suministrada por cada uno de sus colaboradores.

2. Secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada. (recuperado de: <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiademinvestigacion>)

Las fuentes secundarias utilizadas en el diseño del proyecto, fueron los diferentes libros de administración de empresas y principalmente aquellos concernientes a la administración de recursos humanos, documentación obtenida en la biblioteca del Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Además de la documentación obtenida en el seminario de capacitación para la elaboración de proyectos de graduación, así como la documentación otorgada por PROCOMER, como lo fue el manual de inducción de la empresa, el organigrama de la organización y demás documentación.

Además, se hizo uso del manual de puestos que se encuentra vigente en la empresa a fin de obtener datos importantes para el desarrollo de la investigación.

## **D. VARIABLES DE ESTUDIO**

Las variables a ser utilizadas para la elaboración del manual descriptivo de puestos fueron:

### Perfil del puesto

- a. Resumen del puesto.
- b. Tareas.
- c. Responsabilidades del cargo.
- d. Consecuencias de errores.

- e. Supervisión.
- f. Condiciones de trabajo.
- g. Relaciones de trabajo.

### Perfil de la persona

- a. Formación académica.
- b. Cursos y conocimientos.
- c. Experiencia.
- d. Idiomas.
- e. Paquetes computacionales.
- f. Inducción.
- g. Requisitos legales.
- h. Competencias.

## **E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### 1. Diseño de instrumentos

Los diferentes métodos de recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes:

- a. Cuestionario

Para la obtención de información y análisis de datos se elaboró un cuestionario (ver apéndice #1), además se adjuntó al mismo el instructivo para llenar el cuestionario (ver apéndice #2) y el instructivo de competencias (ver apéndice #3), el cual les permitió adquirir un concepto más claro del significado de cada competencia.

Luego el cuestionario fue presentado a la Encargada del departamento de Recursos Humanos y al profesor guía para su respectiva revisión y corrección.

#### b. Entrevistas

Se aplicó entrevistas con la finalidad de aclarar y corroborar la información brindada en los cuestionarios, cuya información no fue del todo concreta. Para aclarar las dudas se utilizó el mismo cuestionario, debido a que eran consultas que surgían del mismo.

#### 2. Procedimiento par la recolección de la información

Posterior a lo anterior se procedió a la aplicación del cuestionario a cada uno de los sujetos en estudio, el cual fue entregado a todos los colaboradores vía correo electrónico. Además se brindó una breve explicación a cada departamento de cómo llenar el cuestionario y también se evacuó las dudas que presentaron los funcionarios.

### **F. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se analizaron todos los cuestionarios, y se realizó la descripción de cada uno de los puestos. Luego le fue solicitado al jefe inmediato de cada uno de los ocupantes que realizara una revisión de cada puesto con el fin de verificar los datos, realizar los cambios necesarios y por último entregar el documento para su revisión final y aprobación por parte de la jefatura.

Luego de la revisión de la información por parte de los jefes inmediatos se procedió a llenar la descripción de cada uno de los puestos, los cuales fueron colocados en un formato estándar. (Ver apéndice # 4). La descripción de puestos incluye el perfil del puesto el cual detalla cada una de las funciones propias de cada uno de los puestos y el perfil del ocupante puntualizando cada competencia y demás requisitos a cumplir por el ocupante del puesto.

Con la información obtenida y plasmada en los formatos, se generó la propuesta de la descripción de cada puesto, detallando en forma ordenada los perfiles que conforman cada puesto, que luego serán sometidos a la validación por parte de los jefes inmediatos de cada puesto y finalmente conformar el manual.

## **G. GENERACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para elaborar dicho manual se siguieron los siguientes pasos:

1. Revisión bibliográfica de los diferentes términos pertenecientes al análisis y descripción de cargos.
2. Establecer cada una de las variables a considerar a la hora de analizar un puesto.
3. Diseño de los instrumentos de recolección de datos: cuestionario para el análisis y descripción de puestos, instructivo para completar el cuestionario instructivo de competencias.
4. Proponer un formulario para describir cada uno de los puestos analizados.
5. Revisión y aprobación del los instrumentos de recolección por parte de la encargada del departamento de Recursos Humanos y el profesor asesor.
6. Entregar y recolectar los cuestionarios a los sujetos de estudio.
7. Realizar las entrevistas a aquellos colaboradores que se considere necesario.
8. Verificar con el jefe inmediato de cada colaborador la fiabilidad de la información obtenida de cada uno de los puestos.
9. Llenar el formulario descriptivo de cada uno de los puestos.
10. Revisar la descripción de cada de los puestos junto con los jefes inmediatos.
11. Realizar los cambios sugeridos por cada jefatura.

- 
12. Revisar el borrador final con las respectivas jefaturas.
  13. Redactar el documento final.

Los datos que se obtuvieron del análisis de la información debidamente validados, fueron los fundamentos esenciales para redactar el manual descriptivo de puestos basado en competencias de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

# **CAPITULO IV**

## **SITUACIÓN ACTUAL**

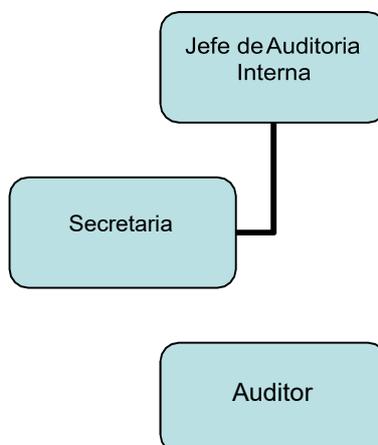
## A. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA DE PUESTOS

La estructura de puestos es un elemento que influye en gran medida en los principios organizacionales que se presentan en una organización, debido a que esta determina el tipo de departamentalización, la jerarquía, la comunicación y la línea de mando. Es por esto que para efectuar un diagnóstico adecuado de la Situación Actual de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), se deben analizar los siguientes elementos: conformación de los departamentos, clasificación de puestos, clases de puestos y trabajadores por clase de puesto.

### 1. Conformación de los Departamentos:

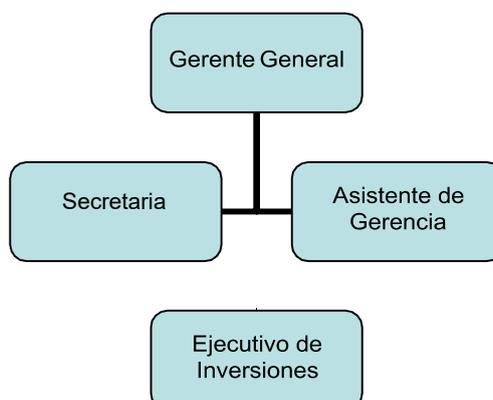
Debido a que existe una agrupación de las actividades por funciones se encuentran definidas las siguientes unidades en la institución: Auditoría Interna, Gerencia General, Gerencia Administrativa-Financiera, Gerencia de Ventanilla Única de Comercio Exterior, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Mercadeo Internacional, Dirección de Estudios Económicos, Dirección de Asesoría Legal, Dirección de Costa Rica Provee, Dirección de Recursos Humanos. Un aspecto que es importante resaltar es que cuando se realizó el actual manual de puesto los departamentos estaban organizados diferentes, lo anterior indica que han ocurrido movimientos de puestos los cuales serán explicados mas adelante.

**Auditoría Interna:** está conformado por el auditor interno, la secretaria de área y dos asistentes de auditoría, se recomienda el cambio de nomenclatura en el caso de auditor interno a Jefe de auditoría interna y a los asistentes de auditoría como auditores, como se muestra a continuación:



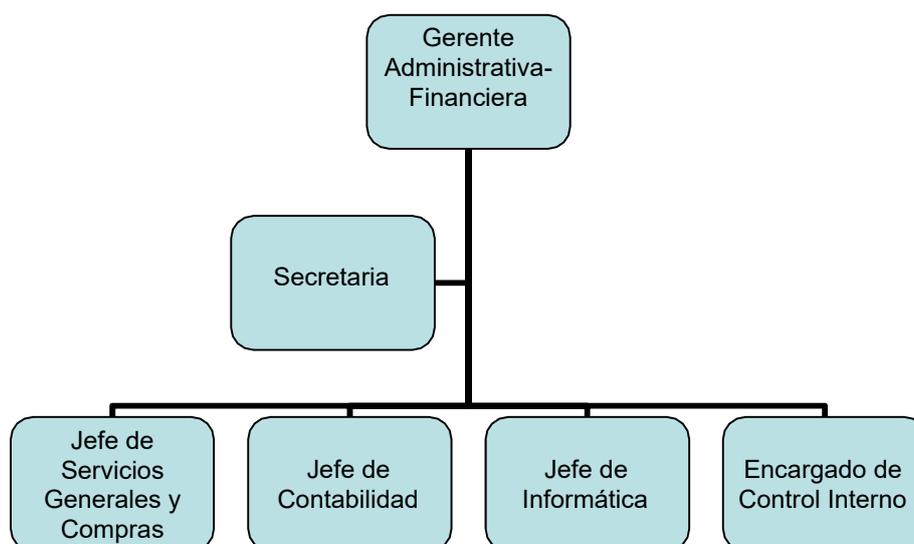
Este departamento proporciona asesoría a la institución para validar y mejorar sus operaciones.

**Gerencia General:** está conformado por el gerente general, la asistente de gerencia, la secretaria de área y el ejecutivo de inversiones. Cabe destacar que el puesto de ejecutivo de inversiones no se encuentra en el actual manual. En la actualidad su estructura es la siguiente:



La Gerencia General define y formula con las gerencias y direcciones funcionales las políticas de la empresa, cuyas actividades son planificar, dirigir y coordinar, siguiendo la orientación impartida por la Junta Directiva, ante quien es responsable de los resultados obtenidos.

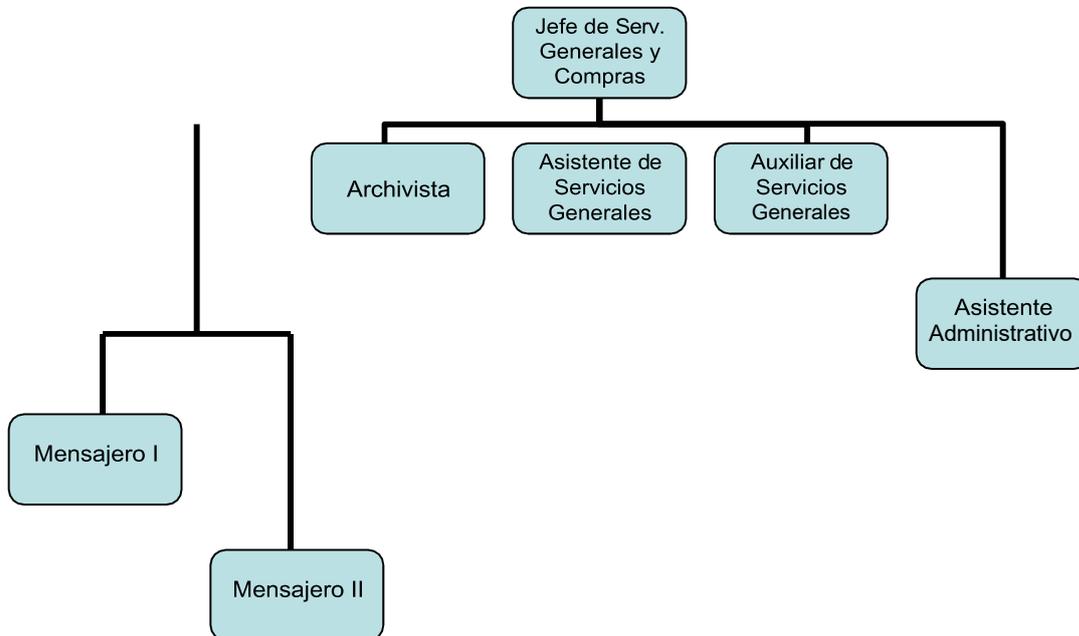
**Gerencia Administrativa – Financiera:** está conformada por el gerente administrativo-financiero, la secretaria de área y el encargado de control interno. Cabe destacar que el puesto de ejecutivo de inversiones no se encuentra en el actual manual. En la actualidad su estructura es la siguiente:



Para llevar a cabo un buen desempeño de sus funciones la Gerencia está organizada en tres departamentos:

- Departamento de Servicios Generales

Está compuesto por la jefe de servicios generales y compras, dos asistentes de servicios generales, un auxiliar de servicios generales, un asistente administrativo, dos mensajero y una archivista. Es importante señalar que el puesto de archivista en el manual vigente se encuentra ubicado en el Dirección de Estudios Económicos. Además se recomienda realizar una clasificación en el puesto de mensajero, el cual quedaría como mensajero I y mensajero II.



Éste departamento es el encargado de coordinar y tramitar los procesos de compras directas y por licitación. Asimismo, administra los servicios de mantenimiento del edificio, bodegas de suministros y de formularios para la venta en Ventanilla Única, mensajería, archivo central, entre otros.

- Departamento de Contabilidad

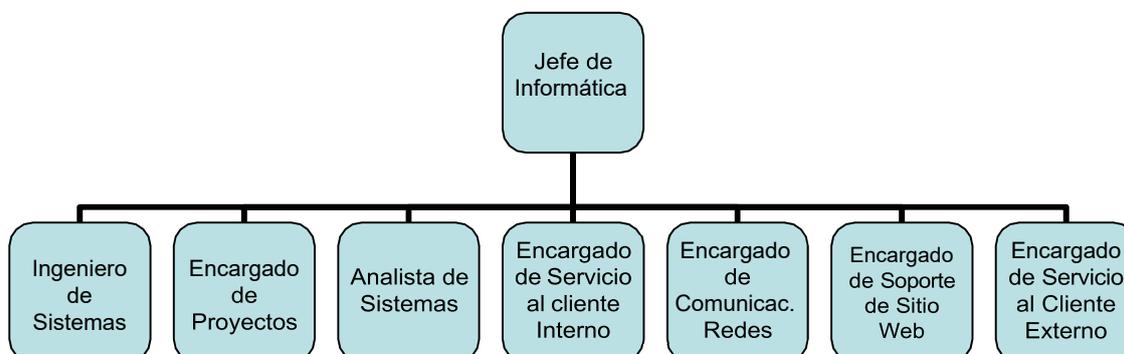
Este esta compuesto por el jefe de contabilidad, la analista financiera, dos asistentes de contabilidad, el tesorero, el contador profesional y el encargado del sistema NAF, este último no existía cuando se realizó el manual vigente, con respecto a este puesto se propone que el nombre sea reemplazado por la siguiente nomenclatura Encargado del Sistema NAF. Además se sugiere que los dos puestos de asistentes de contabilidad se sustituyan por el nombre de encargado de cuentas por cobrar y encargado de cuentas por pagar.



El Departamento de Contabilidad vela para que los Estados Financieros de la institución y diferente información contable sean presentados en forma oportuna, y que los mismos reflejen información veraz y confiable de forma tal que sirva para la correcta toma de decisiones.

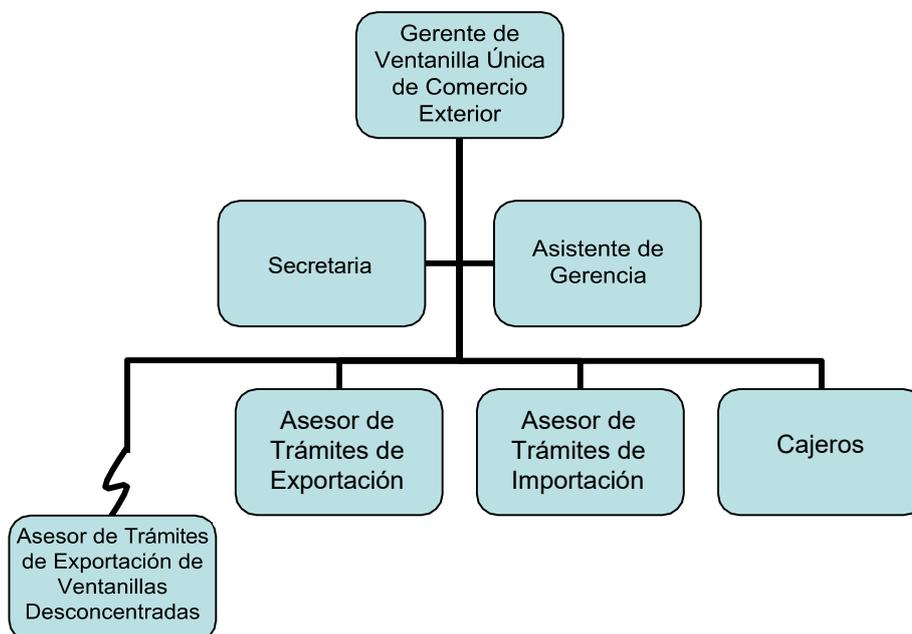
- Departamento de Informática

Esta compuesto por el jefe de informática, el ingeniero de sistemas, el encargado de proyectos, el analista de sistemas, coordinador de base de datos, el encargado de comunicaciones y redes, el encargado de servicio al cliente interno y el encargado de servicio al cliente externo. En el caso del coordinador de base de datos se recomienda el cambio de nomenclatura por el de encargado de soporte de sitio Web.



Los servicios ofrecidos por éste departamento están orientados a proveer y mantener la infraestructura computacional e informática adecuada para soportar los diversos procesos de la organización y obtener mejores logros en la misión general de la Empresa.

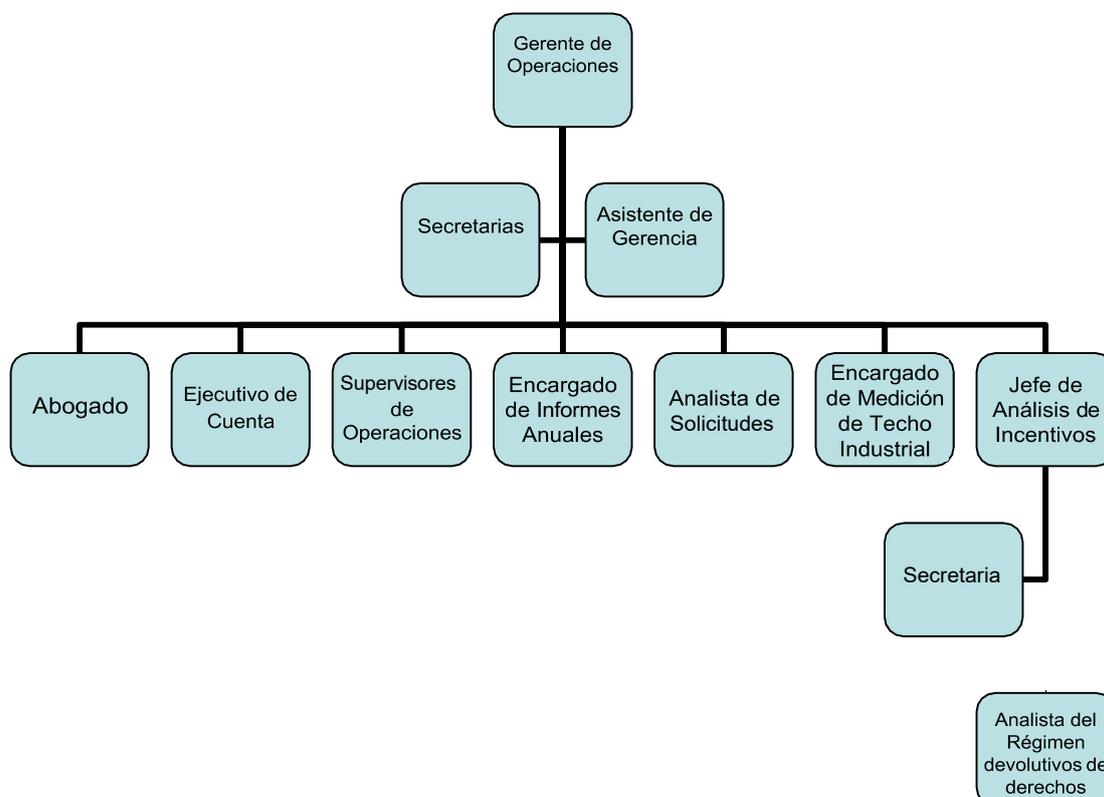
**Gerencia de Ventanilla Única:** esta conformada por el gerente de Ventanilla Única, la secretaria, el asistente de gerencia, tres asesores de trámites de importación, dos cajeros, cinco asesores de trámite de exportación y nueve asesores de trámite de exportación de las ventanillas descentralizadas. Con respecto al último puesto se recomienda que la nomenclatura cambie por asesores de trámite de exportación de las ventanillas desconcentradas. En la actualidad su estructura es la siguiente:



La Gerencia de Ventanilla Única tiene como objetivo principal facilitar al sector exportador la tramitación de sus exportaciones, centralizando, agilizando y simplificando el proceso.

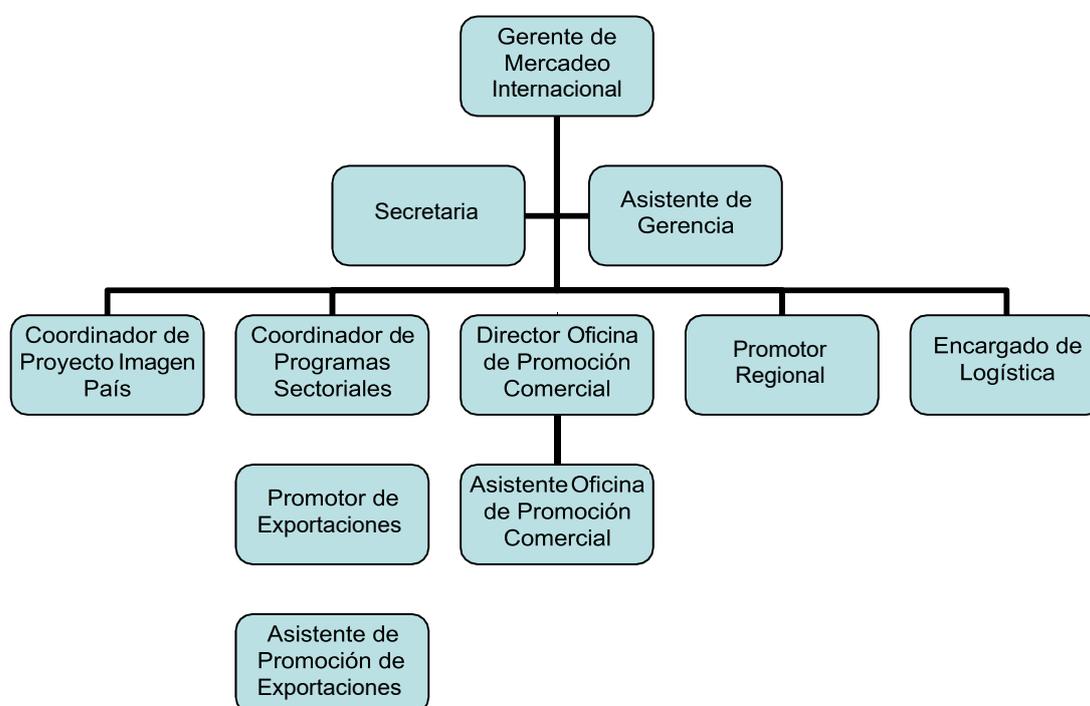
**Gerencia de Operaciones:** esta compuesta por el gerente de operaciones, tres secretarias, asistente de gerencia, abogado, tres ejecutivos de cuenta, cuatro supervisores de operaciones, tres encargados de informes anuales, dos analistas de solicitudes, la analista de incentivos, el analista del régimen devolutivo de derechos y el encargado de medición de techo industrial.

En el caso de este departamento cabe señalar que el puesto de Encargado de Medición de Techo Industrial y el de Analista del Régimen de Derecho Devolutivos en el manual vigente no se encuentra contemplado, además con respecto al puesto de analista de incentivos en el actual manual se encuentra con el nombre de analista de informes de CAT's. También se sugiere el cambio de nombre de este puesto por el de Jefe de análisis de incentivos, debido a que tiene personal a su cargo. En la actualidad su estructura es la siguiente:



Los servicios ofrecidos por la Gerencia de Operaciones están orientados a brindar asesoría especializada y la colaboración técnica para el otorgamiento y desarrollo de actividades en los regímenes de Zona Franca y Perfeccionamiento Activo.

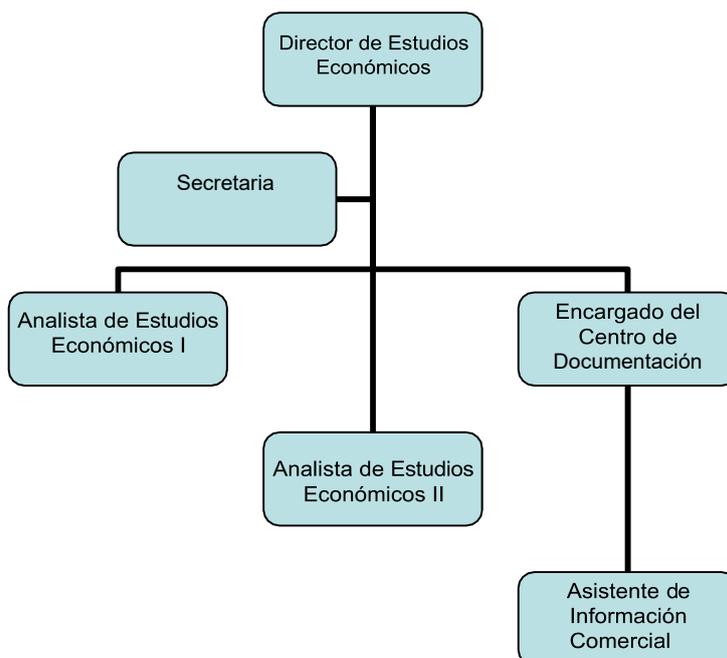
**Gerencia de Mercadeo Internacional:** está conformada por el gerente de mercadeo internacional, el asistente de gerencia, la secretaria área, dos encargadas de logísticas, el coordinador de programas sectoriales, siete promotores de exportación, cuatro asistentes de promoción de exportaciones, diez directores de oficinas de promoción comercial, diez asistentes de oficinas de promoción comercial, cinco promotores regionales y la coordinadora de logística, con relación a este último puesto se sugiere el cambio de nomenclatura por el de Coordinadora de Proyecto Imagen País. En la actualidad su estructura es la siguiente:



La Gerencia de Mercadeo Internacional está concebida para atender necesidades específicas de los sectores más dinámicos que conforman la oferta exportable costarricense, y apoyar a las empresas que desean avanzar en su gestión de internacionalización.

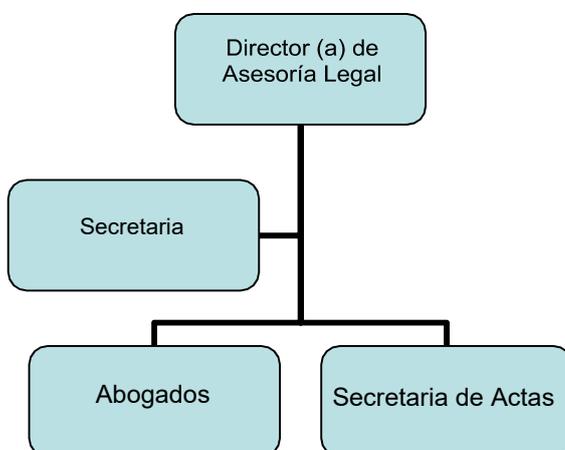
**Dirección de Estudios Económicos:** esta integrada por el director de estudios económicos, la secretaria de área, siete analistas de estudios económicos, tres asistentes de información comercial y una encargada del centro de documentación. Se debe de tomar en cuenta que dentro del manual vigente de puestos se encontraba un puesto de archivista.

En relación con el puesto de analista de estudios económicos se propone que se realice una clasificación de puestos, el cual quedaría como analista de estudios económicos I y analista de estudios económicos II, además que una de las plazas de asistente de información comercial sea transferida a una plaza de analista de estudios económicos. En la actualidad su estructura es la siguiente:



La Dirección de Estudios Económicos apoya de manera oportuna y precisa la toma de decisiones estratégicas mediante la generación y el análisis sistemático de información en el ámbito del comercio exterior.

**Dirección de Asesoría Legal:** está conformada por la directora de asesoría legal, la secretaria de área, la secretaria de actas y tres abogados.



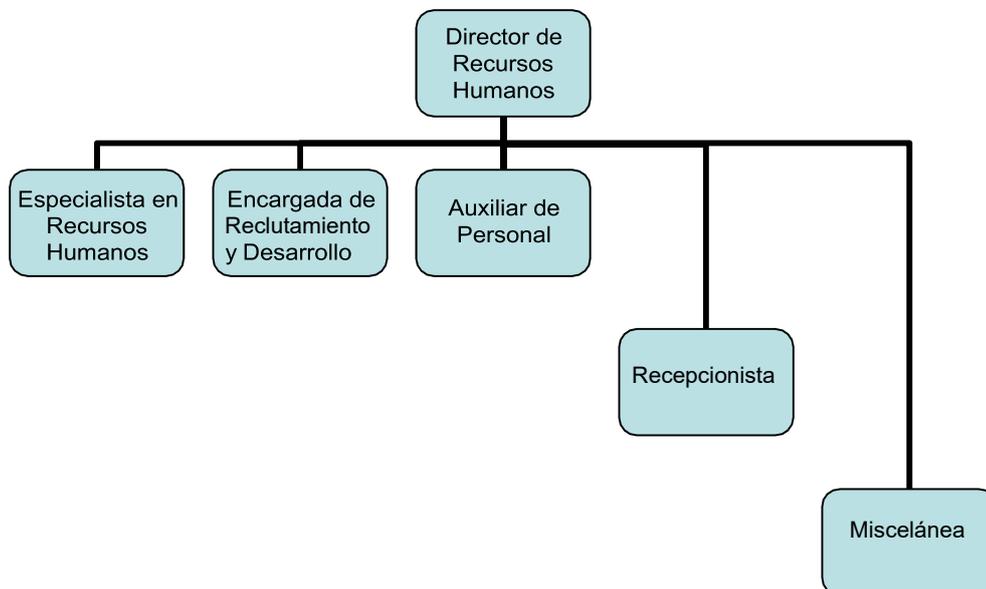
La Dirección de Asesoría Legal se encarga de brindar servicios a la Administración para la toma de decisiones oportunas y correctas desde el punto de vista jurídico.

**Dirección de Costa Rica Provee:** esta integrada por el director de C.R. Provee y 6 promotores. En la actualidad su estructura es la siguiente:



La Dirección Costa Rica Provee asiste a los empresarios en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios con empresas multinacionales ubicadas en Costa Rica, contribuyendo a incrementar el valor agregado nacional en la producción de éstas empresas, y como consecuencia mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

**Dirección de Recursos Humanos:** está compuesta por el director de recursos humanos, la especialista en recursos humanos, la encargada de reclutamiento y desarrollo, auxiliar de personal, la recepcionista y la miscelánea. Con relación a los dos últimos puestos cabe señalar que en el actual manual se encuentran ubicados dentro de la Gerencia Administrativa – Financiera. En la actualidad su estructura es la siguiente:



## B. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

La clasificación de los puestos es importante para comprender los procesos y los procedimientos, ya que este ayuda ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

En la actualidad PROCOMER cuenta con un Manual de puestos, el cual esta basado en la clasificación funcional o por tareas y el mismo contempla la siguiente información:

1. Naturaleza del puesto.
2. Descripción de áreas de resultados y acciones.
3. Responsabilidades.
4. Niveles de reporte.
5. Ubicación en la organización.
6. Relaciones internas y externas.

El manual de puestos propuesto contiene la siguiente clasificación:

### Perfil del puesto

1. Resumen del puesto.
2. Tareas.
3. Responsabilidades del cargo.
4. Consecuencias de errores.
5. Supervisión.
6. Condiciones de trabajo.
7. Relaciones de trabajo.

### Perfil de la persona

1. Formación académica.
2. Cursos y conocimientos.
3. Experiencia.
4. Idiomas.
5. Paquetes computacionales.
6. Inducción.
7. Requisitos legales.
8. Competencias.

### **C. PUESTOS CONTEMPLADOS EN EL MANUAL DE PUESTOS VIGENTE**

Actualmente la Dirección de Recursos Humanos cuenta con un Manual de Puestos el cual se realizó en el 2005 y detalla los siguientes puestos:

**Cuadro #3**  
PUESTOS CON DESCRIPCIÓN EN EL MANUAL AL 2005  
Octubre, 2007

| Departamento                          | Puesto                                    |  |
|---------------------------------------|---|--|
| Gerencia general                      | Gerente General                           |  |
|                                       | Asistente de Gerencia General             |  |
|                                       | Secretaria de Área                        |  |
| Gerencia Financiera-Administrativa    | Gerente Financiero y Administrativo       |  |
|                                       | Secretaria de Área                        |  |
|                                       | Serv. Gnrales.                            | Jefe de Servicios Generales y Compras            |
|                                       |   | Asistente de Servicios Generales y Compras       |
|                                       |   | Auxiliar de Servicios Generales y Compras        |
|                                       |   | Asistente Administrativo                         |
|                                       |   | Recepcionista                                    |
|                                       |   | Miscelánea                                       |
|                                       |   | Mensajero  |
|                                       |   | Contabilidad                                     |
|                                       | Analista Financiero                       |  |
|                                       | Asistente de Contabilidad                 |  |
|                                       | Tesorero                                  |  |
|                                       | Contador Profesional                      |  |
|                                       | Informática                               | Jefe de Informática                              |
|                                       |   | Ingeniero de Sistemas                            |
|                                       |   | Encargado de Proyectos                           |
|                                       |   | Encargado de Comunicaciones y redes              |
|                                       |   | Analista de Sistemas                             |
|                                       |   | Coordinador de Base de Datos                     |
|                                       |   | Encargado Servicio al Cliente Interno            |
| Encargado Servicio al Cliente Externo |   |  |
| Gerencia de Ventanilla Única          |   | Gerente de Ventanilla Única de Comercio Exterior |
|                                       | Asistente de Gerencia de Ventanilla Única |  |
|                                       | Secretaria de Área                        |  |
|                                       | Asesor de Trámites de Exportación         |  |
|                                       | Asesor de Trámites de Importación         |  |
|                                       | Cajero                                    |  |
| Gerencia de Operaciones               | Gerente de Operaciones                    |  |
|                                       | Asistente de Gerencia Operaciones         |  |
|                                       | Secretaria de Área                        |  |
|                                       | Abogado (Operaciones)                     |  |
|                                       | Ejecutivo de Cuenta                       |  |
|                                       | Supervisor de Operaciones                 |  |
|                                       | Encargado de Informes Anuales             |  |
|                                       | Analista de Solicitudes                   |  |
|                                       | Analista de Informes CAT's                |  |
|                                       | Asistente de CAT's                        |  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Gerencia de Mercadeo Internacional | Gerente de Mercadeo Internacional        |
|                                    | Asistente Gerencia                       |
|                                    | Secretaria de Área                       |
|                                    | Coordinador de Logística                 |
|                                    | Encargado de Logística                   |
|                                    | Coordinador de Programas Sectoriales     |
|                                    | Promotor de Exportaciones                |
|                                    | Asistente de Promoción de Exportación    |
|                                    | Director Oficina Promoción Comercial     |
|                                    | Asistente de Oficina Promoción Comercial |
|                                    | Promotor Regional                        |
|                                    | Auditoria Interna                        |
| Secretaria de Área                 |  |
| Asistentes de Auditoria            |  |
| Dirección de Estudios Económicos   | Director de Estudios Económicos          |
|                                    | Secretaria de Área                       |
|                                    | Analista de Estudios Económicos          |
|                                    | Encargado de Centro de Documentación     |
|                                    | Archivista                               |
| Dirección de Asesoría Legal        | Asistente de Información Comercial       |
|                                    | Directora de Asesoría Legal              |
|                                    | Abogado                                  |
|                                    | Secretaria de Área                       |
| Dirección de Costa Rica Provee     | Secretaria de Actas                      |
|                                    | Director de Costa Rica Provee            |
|                                    | Promotor                                 |
| Dirección de Recursos Humanos      | Director de Recursos Humanos             |
|                                    | Auxiliar de Personal                     |
|                                    | Encargada de Reclutamiento y Desarrollo  |
|                                    | Encargada de Capacitación                |

Fuente: creación propia basada en el actual manual de puestos.

**Cuadro #4**  
**PUESTOS SIN DESCRIPCIÓN**  
Octubre, 2007

| Departamento                       | Puesto  |
|------------------------------------|---|
| Gerencia general                   | Ejecutivo de Inversiones                      |
| Gerencia Financiera-Administrativa | Encargado de Control Interno                  |
|                                    | Analista de Sistemas de Inform. (Sistema NAF) |
| Gerencia de Operaciones            | Encargado de Medición de Techo Industrial     |
|                                    | Analista del Régimen de Derecho Devolutivos   |

Fuente: creación propia.

# **CAPITULO V**

## **PROPUESTA (VER TOMO II)**



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



---

**MANUAL DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS  
PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA  
(PROCOMER)**

La propuesta para un Manual Descriptivo de Puesto basado en competencias la puede encontrar en el Tomo II. Los puestos están estructurados por departamento.

# **CAPITULO VI**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **A. CONCLUSIONES**

1. En el desarrollo de la investigación se determinó que el manual vigente que posee PROCOMER se encuentra desactualizado en aspectos tales como supervisión, responsabilidades, requisitos académicos y experiencia necesarios para el desempeño del puesto, entre otros.
2. El manual vigente no cumple al 100% con las necesidades de información que se requieren en la institución, ya que en la descripción de los puestos se presentan variaciones con respecto a las actividades de los puestos, lo que indica un vacío con respecto a la información que presenta el mismo en las actividades que deben desarrollar los colaboradores de la institución. Además de que no cuenta con información que es de suma importancia como lo son los conocimientos, idiomas, requisitos legales, entre otros.
3. Durante el desarrollo del proyecto, se determinó que a algunos de los nombres de los puestos no coinciden con la totalidad de las actividades que realizan dentro de la institución, tal es el caso de los asistentes de contabilidad, analista de sistemas, coordinador de base de datos, etc.
4. Durante el desarrollo del proyecto, se comprobó que no existen, ni se han desarrollado descripciones de algunos de los puestos nuevos, creados posterior a la elaboración del Manual de Puestos vigente como el de Ejecutivo de Inversiones, Encargado de Control Interno, Analista de Sistemas de Información (Sistema NAF), Encargado de Medición de Techo Industrial y el Analista del Régimen de Derecho Devolutivos. La situación expuesta anteriormente se presenta a la no existencia de personal técnico encargado del la actualización y seguimiento del Manual de Puestos.

5. Existen puestos cuyos nombres aparecen de distintas maneras en diferentes documentos de la institución lo que genera confusión en cuanto a sí se trata o no del mismo puesto. Tal es el caso Jefe de análisis de incentivos, el cual se encuentra con nombres tales como analista de informes CAT's ó analista de incentivos. También el encargado de sistema NAF, el cual aparece con el nombre de analista de sistemas.
6. La Promotora del Comercio Exterior no cuenta con una persona encargada de llevar a cabo la descripción de los puestos, ni mantener actualizadas las descripciones.
7. Al no contar la institución con un Manual Descriptivo de Puestos actualizado complica los procesos de recursos humanos de reclutamiento, selección y contratación. Además el no conocer con certeza el tipo de capacitación que requiere el funcionario o nuevo colaborador para desempeñar bien sus funciones.
8. La nueva descripción se encuentra más detallada en cuanto a las actividades y diversas especificaciones de los puestos estudiados, incluyendo la periodicidad de realización de las funciones, especificación de elementos ambientales, competencias, necesidades de conocimientos y cursos entre otras que no se encontraban en la descripción anterior del Manual de Puestos de la institución.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Aprobar la nueva propuesta del Manual Descriptivo de Puestos basado en competencias que se presenta en este proyecto, de manera que se aplique como herramienta en los procesos de recursos humanos.
2. Aplicar la propuesta de la descripción a los puestos restantes, de forma tal que se obtenga la actualización del 100% de los mismos.
3. Analizar, aprobar y adoptar los cambios en el “nombre del puesto” de aquellos en los que las actividades y naturaleza del puesto no coinciden con los mismos tal y como se propone.
4. Actualizar el manual descriptivo de puestos al menos una vez al año, esto con el fin de mantener actualizadas las descripciones de los puestos que conforman la organización.
5. Desarrollar paralelamente a la creación de un nuevo puesto la descripción del mismo de manera que se posea un documento formal de las actividades que desarrollará el ocupante del cargo y de los principales aspectos que lo conforman.
6. Manejar de forma general en la institución los nombres oficiales de los puestos de manera que se evite poseer distintos nombres que se refieran al mismo puesto y en caso de que se realice cambios en la nomenclatura de los puestos cambiar los mismos de manera total en la organización eliminando de cualquier documento o sistema antiguo el nombre y sustituyéndolo por el que se aplique al puesto.

7. Facilitar a cada uno de los ocupantes de los puestos, una copia de la descripción de su puesto de manera que posea una herramienta de información, análisis y autoevaluación de los principales componentes de su puesto de trabajo.
8. Realizar una comparación entre el resultado obtenido de las descripciones de puestos con las personas que los ocupan actualmente, con la finalidad de analizar la adecuación de la persona al puesto, y así obtener un diagnóstico acerca de si la persona que ocupa el puesto cumple con los requisitos para tener éxito en el desempeño de sus funciones.
9. Utilizar la información contenida en el manual descriptivo de puestos para establecer los criterios bajo los cuales se evalúe el rendimiento de la persona en el cargo.
10. Utilizar la información del Manual Descriptivo de Puestos para realizar procesos eficientes de reclutamiento, selección y contratación, de tal forma de que la institución cuente con el personal idóneo.
11. Contratar un nuevo colaborador en el Departamento de Recursos Humanos ó asignar a un miembro del departamento el proceso de actualización del Manual Descriptivo de Puestos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica
- Alvarado, G. (1983). *Elaboración de Organigramas* (2ª ed.). Costa Rica: EUNED.
- Áreas de la administración, el 25 de febrero del 2007, disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas).
- Barquero, A. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: EUNED
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cordero, D. (2006). *Manual Descriptivo de Puestos para la Corporación Bananera Nacional de la Categoría 14 a la 6*. Proyecto de Graduación para Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una Perspectiva Global* (11ª ed.). México: McGraw Hill.
- Promotora del Comercio Exterior (2007). *Políticas de Recursos Humanos*. Costa Rica. Compendio, 52-62.

---

Promotora del Comercio Exterior (2007). *Manual de Inducción*. Costa Rica.

Reyes, A. (1985). *Análisis de puestos* (5ª ed.). México: Limusa.

Tratado de Libre Comercio, el 23 de setiembre del 2007, disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado de libre comercio](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio).

Valerio, P. (2005). *Colegio de Enfermeras de Costa Rica: Propuesta Manual Descriptivo de Puestos basado en Competencias Laborales*. Proyecto de Graduación para Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José.

Wetther, Jr. y Davis, K (2000). *Administración de Personal y de Recursos Humanos* (5ª ed.). México: McGraw Hill.



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



# APÉNDICES

---

# **APÉNDICE NO. 1**

## **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

## Cuestionario para la descripción de puestos

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto. Lo anterior con la finalidad de actualizar el manual descriptivo de puestos, en el cual se describirá de manera detallada cada uno de los puestos identificados.

### Instrucciones:

1. Dispone de 5 días para entregar el presente cuestionario debidamente lleno.
2. Lea cuidadosamente las instrucciones de cada uno de los ítems.
3. El cuestionario debe de completarse de forma precisa y correcta.
4. En el espacio denominado “Nombre del puesto” debe indicarse el título que se le ha dado al puesto dentro de la institución.
5. En el punto “C” debe indicarse todas las tareas que usted realiza, sea claro y utilice frases concretas.
6. Al escribir sus labores no utilice frases vagas. Explique en detalle que es lo que usted hace.
7. Las preguntas que no tengan relación con su puesto ya sean tareas, responsabilidades y otros aspectos, no es necesario que las responda.
8. Si al llenar el cuestionario se le presentan dudas con algún ítem puede consultar el instructivo ó a la encargada del proyecto.
9. Recuerde firmar el documento que hace constar que entregó el formulario debidamente lleno.
10. La información suministrada se verificará con las jefaturas de cada área.

“EL ÉXITO DE ESTE PROYECTO DEPENDE DE SU COLABORACIÓN”



**C. Tareas desempeñadas**

Anote las actividades que realiza. Descríbalas claramente y con sus propias palabras de modo que una persona que no realiza su trabajo pueda entenderlas.

| Tareas | Diario | Semanal | Quincenal | Mensual | Otro |
|--------|--------|---------|-----------|---------|------|
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |

| Tareas | Diario | Semanal | Quincenal | Mensual | Otro |
|--------|--------|---------|-----------|---------|------|
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |
|        |        |         |           |         |      |

NOTA: utilice hojas extras si lo requiere.

#### D. Responsabilidades

Especifique las responsabilidades que posee su puesto. Si alguna no aplica pase a la siguiente.

1. Por equipo de oficina. Indique el equipo por el cual usted es responsable directo, ya sea computadoras, fax, impresora, etc.

| Tipo de Equipo |
|----------------|
|                |
|                |
|                |
|                |

2. Por valores o fondos. Escriba todos los documentos como, recibos, órdenes de compra, cheque, efectivo, etc. Por los cuales es directamente responsable su cargo.

| Tipo de Valor o fondos |
|------------------------|
|                        |
|                        |
|                        |
|                        |

3. Por información. Señale el tipo de información por la cual su puesto es responsable dentro de la Institución, tales como cuentas, estados financieros sin omitir aquella que sea considerada de tipo confidencial.

| Tipo de Información |              |
|---------------------|--------------|
| No confidencial     | Confidencial |
|                     |              |
|                     |              |
|                     |              |
|                     |              |

4. Por toma de decisiones. Anote las decisiones por las cuales usted es responsable directo, ya sean decisiones administrativas, de personal, etc.

| Tipo de Decisión |
|------------------|
|                  |
|                  |
|                  |
|                  |

5. Consecuencias del error en la realización del trabajo. Escriba aquí todos los posibles errores que el ocupante del puesto puede cometer en el desempeño de sus labores.

---



---



---



---

### **E. Relaciones de trabajo**

Especifique las principales relaciones formales tanto internas como externas que su puesto tiene con otros puestos, unidades o entes, así como el propósito de esas relaciones.

#### 1. Relaciones Internas

| Se relaciona con: | Propósito: |
|-------------------|------------|
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |



2. Relaciones Externas

| Se relaciona con: | Propósito: |
|-------------------|------------|
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |

F. Supervisión

Ejercida:

En caso de no ejercer supervisión. Pase a la pregunta siguiente.

Cantidad de personas a cargo: \_\_\_\_\_

Nombre(es) de puesto(os) que supervisa:

|       |       |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

Recibida:

Describa la supervisión directa que su puesto recibe por parte del superior inmediato.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indique el puesto que ocupa la persona que supervisa el trabajo que usted realiza: \_\_\_\_\_

### G. Condiciones de trabajo.

Marque con una **X** las condiciones en las que desempeña sus labores.

#### 1. Condiciones ambientales

| Factor      | Buena | Regular | Deficiente |
|-------------|-------|---------|------------|
| Iluminación |       |         |            |
| Temperatura |       |         |            |
| Ventilación |       |         |            |
| Limpieza    |       |         |            |

| Factor | Normal | Moderado | Alto y Sostenido | Intenso/ frecuentes |
|--------|--------|----------|------------------|---------------------|
| Ruido  |        |          |                  |                     |

#### 2. Enfermedades y accidentes:

a. De acuerdo con su puesto marque la probabilidad de sufrir accidentes en el desempeño de este

- Poca probabilidad
- Alguna probabilidad
- Moderada Probabilidad
- Amplia probabilidad
- Gran Probabilidad

b. De acuerdo con el desempeño de su puesto marque la probabilidad que existe de sufrir enfermedades laborales

- No existe probabilidad
- Alguna probabilidad
- Mediana probabilidad
- Mucha probabilidad

3. Esfuerzo Mental y Esfuerzo Físico. Especifique el tipo de esfuerzo que requiere el puesto que usted desempeña, así como la frecuencia de dicho esfuerzo.

| Esfuerzo | Frecuencia |           |       |
|----------|------------|-----------|-------|
|          | Frecuente  | Ocasional | Nunca |
| Físico   |            |           |       |
| Mental   |            |           |       |

a. Esfuerzo Físico

| Esfuerzo                               | Si | No |
|--|----|----|
| Levantar objetos pesados               |    |    |
| Manejo de vehículo liviano             |    |    |
| Largas jornadas de manejo de vehículos |    |    |
| Otros:                                 |    |    |
|  |    |    |
|  |    |    |
|  |    |    |

b. Esfuerzo Mental

| Esfuerzo         | Si | No |
|------------------|----|----|
| Planear          |    |    |
| Controlar        |    |    |
| Organizar        |    |    |
| Dirigir          |    |    |
| Analizar         |    |    |
| Calcular         |    |    |
| Concentración    |    |    |
| Coordinar        |    |    |
| Tomar decisiones |    |    |
| Otros:           |    |    |
|                  |    |    |
|                  |    |    |

Perfil de la persona

- A. Formación académica.** Señale la educación mínima requerida que necesita una persona para desempeñar el puesto. **No indique el nivel de educación que usted actualmente tiene.**

|                         | Completa | Incompleta | Especialidad |
|-------------------------|----------|------------|--------------|
| Primaria                |          |            |              |
| Secundaria              |          |            |              |
| Educación técnica       |          |            |              |
| Diplomado universitario |          |            |              |
| Bachiller universitario |          |            |              |
| Licenciatura            |          |            |              |
| Maestría                |          |            |              |

Otros cursos y capacitaciones

---



---

- B. Experiencia:** Escriba la experiencia previa relacionada con el puesto que se necesita para que una persona se desempeñe adecuadamente. **No ingrese su experiencia.**

| Experiencia | Años |
|-------------|------|
|             |      |
|             |      |
|             |      |
|             |      |

- C. Idiomas.** Especifique si se requiere de otro idioma y señale el nivel que se debe de tener del mismo.

| Idioma | Hablar % | Leer % | Escribir % |
|--------|----------|--------|------------|
|        |          |        |            |
|        |          |        |            |
|        |          |        |            |

**D. Paquetes computacionales.** Marque con una **X** los paquetes de cómputo sobre los que debe de tener dominio el ocupante del puesto para poder desempeñarse adecuadamente.

| Paquete  | Nivel  |            |          |
|----------|--------|------------|----------|
|          | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Windows  |        |            |          |
| Office   |        |            |          |
| Internet |        |            |          |
| Otros:   |        |            |          |
|          |        |            |          |

**E. Inducción.** Escriba todos los aspectos necesarios de inducción (reglas, normas, horarios, etc.) que debe recibir el nuevo funcionario de la Institución.

| Tipos de inducción |  |
|--------------------|--|
|                    |  |
|                    |  |
|                    |  |

**F. Requisitos legales.** Indique en caso de ser necesario aquellos requisitos legales de cualquier clase con los cuales usted debe de contar para cumplir con los requerimientos del puesto.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Licencias       |  |
| Incorporaciones |  |
| Otros:          |  |
|                 |  |
|                 |  |

**G. Competencias.** Indique con una **X** la clase de competencias y su grado respectivo con el que debe contar la persona que ejerce el puesto, para lograr desempeñar su trabajo exitosamente

|       |                      |
|-------|----------------------|
| GRADO | A: Alto.             |
|       | B: Bueno.            |
|       | C: Mínimo necesario. |
|       | D: Grado mínimo      |

En caso de duda consulte el instructivo.

| COMPETENCIAS CARDINALES        | Grado |   |   |   |
|--------------------------------|-------|---|---|---|
|                                | A     | B | C | D |
| Compromiso                     |       |   |   |   |
| Orientación al cliente         |       |   |   |   |
| Orientación a los resultados   |       |   |   |   |
| Flexibilidad – Adaptabilidad   |       |   |   |   |
| Autocontrol                    |       |   |   |   |
| Responsabilidad                |       |   |   |   |
| Capacidad de aprender          |       |   |   |   |
| Calidad de trabajo             |       |   |   |   |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS       | Grado |   |   |   |
|                                | A     | B | C | D |
| Confianza en sí mismo          |       |   |   |   |
| Innovación                     |       |   |   |   |
| Iniciativa                     |       |   |   |   |
| Habilidad analítica            |       |   |   |   |
| Liderazgo                      |       |   |   |   |
| Productividad                  |       |   |   |   |
| Tolerancia a la presión        |       |   |   |   |
| Trabajo en equipo              |       |   |   |   |
| Modalidades de contacto        |       |   |   |   |
| Cosmopolitismo – Adaptabilidad |       |   |   |   |
| Negociación                    |       |   |   |   |
| Desarrollo de equipo           |       |   |   |   |

**Nota:**

Luego de que complete el cuestionario recuerde enviarlo a la encargada del proyecto al siguiente correo [ghernandez@procomer.com](mailto:ghernandez@procomer.com), la cual confirmará el recibido del formulario y se encargará de pasar por sus respectivas oficinas para obtener el respaldo de recibido conforme.

¡Muchas Gracias!

---

## **APÉNDICE NO. 2**

# **INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO**

---

## Instructivo para llenar el cuestionario para la descripción de puestos

### Perfil del puesto

**Nombre del puesto:** escriba el nombre del cargo que desempeña en la Institución.

**Puesto del jefe inmediato:** es el puesto que ocupa la persona a la cual usted debe de responder de forma inmediata por su trabajo.

**Departamento:** es el área a la cual pertenece su puesto dentro de la Institución.

**Jornada laboral:** indique el horario de trabajo (días y horas).

**Resumen del puesto:** resumen general de las principales funciones que normalmente realiza.

**Tareas desempeñadas:** especifique en forma detallada cada una de las tareas que como ocupante del puesto debe de realizar cada día, cada semana, etc.

### **Responsabilidades:**

- Equipo de oficina: indicar si utiliza faxes, teléfonos, impresoras o algún otro tipo de activo, por el cual su puesto es responsable.
- Por manejo de fondos o valores: escriba el tipo de documentación, cheques, letras de cambio, pagares, etc.
- Por información: es la información de diferentes áreas de la organización por la cual su puesto es responsable directamente, además indique si dicha información es confidencial.
- Por toma de decisiones: anote las decisiones por las cuales usted es responsable directo, tales como decisiones administrativas, personal.

**Consecuencias del error:** son todas aquellas causas que se producen por un mal desempeño del ocupante del puesto, lo cual provoca consecuencias para toda la Institución.

### Relaciones en el trabajo:

- Internas: son todas las áreas de la Institución con las que se comunica regularmente. (Personal de PROCOMER).
- Externas: son todas las relaciones de trabajo que se tienen con personas que no son parte de PROCOMER.

### Supervisión: indique si recibe o da órdenes y a quién (es)

- Ejercida: Nombre del puesto y número de cargos supervisados.
- Recibida: es el tipo de supervisión que recibe la persona que ocupa el cargo. Además indique la frecuencia (Poca, ocasional, frecuente) con la que se debe supervisar el puesto.

### Condiciones de trabajo

1. Condiciones ambientales: son todos los elementos de iluminación, ventilación y temperatura propias del lugar de trabajo.
2. Enfermedades y accidentes:
  - Enfermedades: son todas aquellas enfermedades laborales producto de estar expuesto a cierto tipo de condiciones (ruido, humedad, etc.) por periodos prolongados de tiempo.
  - Accidentes: es todo daño que le suceda a un trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del empleador y que puede producirle la muerte, pérdida, reducción, temporal o permanente de la capacidad para el trabajo.
3. Esfuerzo mental: indique la(as) actividades que deben ser llevadas a cabo por el puesto que usted ocupa.
4. Esfuerzo físico: en caso de que considere que su puesto implica cierta actividad física, indique cuál(es) actividades deben ser llevadas a cabo.

## Perfil de la persona

**Formación académica:** elija el nivel de educación mínimo que se requiere para ocupar su cargo.

**Capacitación:** son todos los cursos, seminarios, clases, etc. que como nuevo ocupante de un puesto debe de recibir para poder desempeñarse en el mismo.

**Experiencia:** es el conocimiento adquirido previamente en puestos similares. Especifique las áreas en las que se debe tener experiencia.

**Idiomas:** son todos los idiomas que el puesto le exige al ocupante.

**Paquetes computacionales:** son todos aquellos programas sobre los cuales debe de tener dominio el ocupante del puesto.

**Inducción:** son todas aquellas charlas recibidas como nuevo funcionario de la institución en la cual se exponen aspectos como políticas, normas, horarios y demás aspectos propios de la cultura organizacional.

**Requisitos legales:** son todos aquellos documentos como: hoja de delincuencia, permisos de trabajo, incorporaciones a colegios profesionales y demás documentos que forma parte de los requisitos para optar por un puesto de trabajo.

**Competencias:** indique las competencias que una persona debe de tener para ocupar el cargo que usted desempeña. Ya sean competencias cardinales (compromiso, autocontrol, etc.) ó específicas (iniciativa, liderazgo); así como el grado requerido por su puesto.

---

## **APÉNDICE NO. 3**

# **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

---

## **Competencias**

Las competencias tienen como objetivo identificar aquellas características, con las que un individuo debe contar para generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En la descripción de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el siguiente instructivo, el cual fue realizado a medida de la Institución.

La división en grados de una competencia que se utilizará es la que nombramos a continuación:

**A:** Alto.

**B:** Bueno.

**C:** Mínimo necesario.

**D:** Grado mínimo.

### Competencias cardinales (generales)

| <b>Compromiso</b>  |  |
|--|--|
| Sentir como propios los objetivos de la institución. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Institución. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales. |  |

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.  |
| <b>B</b> | Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.   |
| <b>C</b> | Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas.  |
| <b>D</b> | Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece. |

| <b>Orientación al cliente</b>  |  |
|--|--|
| Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. |  |

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas.  |
| <b>B</b> | Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la institución más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción. |

|          |  |
|----------|--|
| <b>C</b> | Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.  |
| <b>D</b> | Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos. |

### Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la Institución.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la institución.  |
| <b>B</b> | Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios que obtendrá la Institución. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables. |
| <b>C</b> | Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la institución.   |
| <b>D</b> | Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.   |

### Flexibilidad - Adaptabilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios institucionales. Realiza cambios en la estrategia ante los nuevos retos o necesidades del entorno. |
| <b>B</b> | Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas.   |
| <b>C</b> | Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la institución.   |
| <b>D</b> | Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.                             |

#### Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.                                |
| <b>B</b> | Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.  |
| <b>C</b> | Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. |
| <b>D</b> | No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen.  |

### Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encargadas.

|   |   |
|---|---|
| A | Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. |
| B | Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.             |
| C | Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.                                |
| D | Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.  |

### Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas al catálogo de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

|   |  |
|---|--|
| A | Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas y nuevas formas de interpretar a la realidad. Su disposición para el aprendizaje, siempre está sobre el promedio.   |
| B | Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos. |
| C | Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.   |

|          |  |
|----------|--|
| <b>D</b> | Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos. |
|----------|--|

| <b>Calidad del trabajo</b>  |  |
|---|--|
| Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Demostrar constantemente el interés de aprender. |  |

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Demuestra constantemente interés por aprender. |
| <b>B</b> | Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.                                      |
| <b>C</b> | Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.  |
| <b>D</b> | Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender                                |

## Competencias específicas

| Confianza en sí mismo  |  |
|--|--|
| Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista. |  |

|   |  |
|---|--|
| A | Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.  |
| B | Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. |
| C | Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.   |
| D | Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.  |

| Innovación  |  |
|---|--|
| Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la institución, los clientes. |  |

|   |   |
|---|---|
| A | Presenta soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de los clientes.            |
| B | Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la institución no había ofrecido nunca. |

|          |   |
|----------|---|
| <b>C</b> | Aplica y recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.                                      |
| <b>D</b> | Aplica y recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área. |

| <b>Iniciativa</b>  |
|--|
| Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. |

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.                          |
| <b>B</b> | Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados. |
| <b>C</b> | Trabaja sin supervisión constante y no se atemoriza con los problemas.                           |
| <b>D</b> | Ejecuta órdenes bajo supervisión.  |

| <b>Habilidad analítica</b>  |
|---|
| Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. |

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. |
| <b>B</b> | Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.  |
| <b>C</b> | Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.   |
| <b>D</b> | Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.   |

### Liderazgo

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.   |
| <b>B</b> | Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.                     |
| <b>C</b> | Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión. |

|          |  |
|----------|--|
| <b>D</b> | Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. |
|----------|--|

### Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.                              |
| <b>B</b> | Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. |
| <b>C</b> | Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.                              |
| <b>D</b> | No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.  |

### Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. |
|----------|---|

|          |   |
|----------|---|
| <b>B</b> | Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.                             |
| <b>C</b> | Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.   |
| <b>D</b> | Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad. |

### Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, con la finalidad de alcanzar una meta en común.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la institución, aunque la organización no le de suficiente apoyo.  |
| <b>B</b> | Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.               |
| <b>C</b> | Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista. |
| <b>D</b> | Coopera. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.   |

### Modalidades de Contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.  
En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | <p>Formula preguntas que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.<br/>Se comunica con claridad y precisión<br/>Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.<br/>Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.</p> |
| <b>B</b> | <p>Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.<br/>Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p>  |
| <b>C</b> | <p>Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.</p>   |
| <b>D</b> | <p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.</p>  |

### **Cosmopolitismo – Adaptabilidad**

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | <p>Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.</p> |
| <b>B</b> | <p>Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.</p>   |

|          |   |
|----------|---|
| <b>C</b> | Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente. |
| <b>D</b> | Escasa adaptación a otras culturas.   |

### Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. |
| <b>B</b> | Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la institución.   |
| <b>C</b> | Realiza acuerdos satisfactorios para la institución.  |
| <b>D</b> | Atiende los objetivos de la institución y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.   |

### Desarrollo del Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.  
Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | <p>Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.<br/>Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.</p> |
| <b>B</b> | <p>Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.</p>   |
| <b>C</b> | <p>Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.</p>  |
| <b>D</b> | <p>Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.</p>   |

---

## **APÉNDICE NO. 4**

### **FORMATO PARA EL DISEÑO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Dirección de Recursos Humanos

|                                   |                         |                |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Nombre del puesto:</b>         | <b>Departamento:</b>    | <b>Código:</b> |
| <b>Puesto del jefe inmediato:</b> | <b>Jornada laboral:</b> | <b>Fecha:</b>  |

**Organigrama**

Perfil del puesto

|                           |
|---------------------------|
| <b>Resumen del puesto</b> |
|                           |

| <b>Tareas</b>       |  |
|---------------------|--|
| <u>Diarias:</u>     |  |
| <u>Semanales:</u>   |  |
| <u>Quincenales:</u> |  |
| <u>Mensuales:</u>   |  |
| <u>Otros:</u>       |  |

| <b>Responsabilidades del cargo</b> |               |
|------------------------------------|---------------|
| 1. Por equipo de oficina           |               |
| 2. Por manejo de fondos o valores  |               |
| 3. Por información                 | Confidencial: |
| 4. Por toma de decisiones          |               |

| <b>Consecuencia de errores</b> |  |
|--------------------------------|--|
|                                |  |

| <b>Relaciones de trabajo</b> |  |
|------------------------------|--|
| <u>Internas</u>              |  |
| <u>Externas</u>              |  |

| Supervisión      |                  |
|------------------|------------------|
| <u>Ejercida:</u> | <u>Recibida:</u> |

| Condiciones de trabajo            |
|-----------------------------------|
| <u>Condiciones ambientales:</u>   |
| <u>Enfermedades y accidentes:</u> |
| <u>Esfuerzo Físico:</u>           |
| <u>Esfuerzo Mental:</u>           |

Perfil de la persona

| Formación académica |
|---------------------|
|                     |

| Cursos |
|--------|
|        |

| Experiencia |
|-------------|
|             |

| Idiomas |        |      |          |
|---------|--------|------|----------|
| Idioma  | Hablar | Leer | Escribir |
|         |        |      |          |

| Paquetes computacionales |                 |
|--------------------------|-----------------|
| Paquete                  | Nivel requerido |
|                          |                 |
|                          |                 |

| Inducción |
|-----------|
|           |

| Requisitos legales |
|--------------------|
|                    |

| Competencias                        |                 |
|-------------------------------------|-----------------|
| Cardinales                          | Nivel requerido |
| <u>Compromiso</u>                   |                 |
| <u>Orientación al cliente</u>       |                 |
| <u>Orientación a los resultados</u> |                 |
| <u>Flexibilidad – Adaptabilidad</u> |                 |
| <u>Autocontrol</u>                  |                 |
| <u>Responsabilidad</u>              |                 |
| <u>Capacidad de aprender</u>        |                 |
| <u>Calidad de trabajo</u>           |                 |

| Específicas                           | Nivel requerido |
|---------------------------------------|-----------------|
| <u>Confianza en sí mismo</u>          |                 |
| <u>Innovación</u>                     |                 |
| <u>Iniciativa</u>                     |                 |
| <u>Habilidad analítica</u>            |                 |
| <u>Liderazgo</u>                      |                 |
| <u>Productividad</u>                  |                 |
| <u>Tolerancia a la presión</u>        |                 |
| <u>Trabajo en equipo</u>              |                 |
| <u>Modalidades de contacto</u>        |                 |
| <u>Cosmopolitismo – Adaptabilidad</u> |                 |
| <u>Negociación</u>                    |                 |
| <u>Desarrollo de equipo</u>           |                 |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>Realizado por:</b><br>Gema Hernández Bonilla. | <b>Aprobado por:</b> |
|--|----------------------|

# **APÉNDICE NO. 5**

## **MANUAL DE CÓDIGOS DE PUESTOS**

Manual de Códigos

| Departamento   | Nombre del puesto                           | Código   |                      |
|--|---|--|----------------------|
| Gerencia General                                       | Ejecutivo de Inversiones                    | PRO-GG-001                                       |                      |
| Gerencia Administrativa Financiera                     | Encargado de Control Interno                | PRO-ADM-001                                      |                      |
|  | Serv. Gnrales.                              | Jefe de Servicios Generales y Compras            | PRO-SERV-001         |
|  |   | Mensajero I                                      | PRO-SERV-002         |
|  |   | Mensajero II                                     | PRO-SERV-003         |
|  |   | Asistente de Servicios Generales y Compras       | PRO-SERV-004         |
|  |   | Auxiliar de Servicios Generales y Compras        | PRO-SERV-005         |
|  |   | Asistente Administrativo                         | PRO-SERV-006         |
|  |   | Contabilidad                                     | Jefe de Contabilidad |
|  | Analista Financiero                         |  | PRO-CONT. 002        |
|  | Encargado de Cuentas por Cobrar             |  | PRO-CONT. 003        |
|  | Encargado de Cuentas por Pagar              |  | PRO-CONT. 004        |
|  | Contador Profesional                        |  | PRO-CONT. 005        |
|  | Encargado de Sistema NAF                    |  | PRO-CONT. 006        |
|  | Tesorero                                    |  | PRO-CONT. 007        |
|  | Informática                                 | Jefe de Informática                              | PRO-TI-001           |
|  |   | Ingeniero de Sistemas                            | PRO-TI-002           |
|  |   | Encargado de Proyectos                           | PRO-TI-003           |
|  |   | Analista de Sistemas                             | PRO-TI-004           |
|  |   | Encargado Servicio al Cliente Interno            | PRO-TI-005           |
|  |   | Encargado de Comunicaciones y redes              | PRO-TI-006           |
|  |   | Encargado de Soporte de Sitio Web                | PRO-TI-007           |
|  |   | Encargado Servicio al Cliente Externo            | PRO-TI-008           |
|  | Gerencia de Ventanilla Única                | Gerente de Ventanilla Única de Comercio Exterior | PRO-VUCE-001         |
| Asistente de Gerencia de Ventanilla Única              |   | PRO-VUCE-002                                     |                      |
| Asesor de Trámites de Export. de Vent. Desconcentradas |   | PRO-VUCE-003                                     |                      |
| Asesor de Trámites de Exportación                      |   | PRO-VUCE-004                                     |                      |
| Asesor de Trámites de Importación                      |   | PRO-VUCE-005                                     |                      |
| Cajero   |   | PRO-VUCE-006                                     |                      |
| Gerencia de Operaciones                                | Gerente de Operaciones                      | PRO-OPE-001                                      |                      |
|  | Abogado (Operaciones)                       | PRO-OPE-002                                      |                      |
|  | Ejecutivo de Cuenta                         | PRO-OPE-003                                      |                      |
|  | Supervisor de Operaciones                   | PRO-OPE-004                                      |                      |
|  | Encargado de Informes Anuales               | PRO-OPE-005                                      |                      |
|  | Analista de Solicitudes                     | PRO-OPE-006                                      |                      |
|  | Encargado de Medición de techo industrial   | PRO-OPE-007                                      |                      |
|  | Jefe de Análisis de Incentivos              | PRO-OPE-008                                      |                      |
|  | Analista del Régimen de Derecho Devolutivos | PRO-OPE-009                                      |                      |

|                                    |  |             |
|------------------------------------|--|-------------|
| Gerencia de Mercadeo Internacional | Gerente de Mercadeo Internacional        | PRO-MI-001  |
|                                    | Coordinador de Proyecto Imagen País      | PRO-MI-002  |
|                                    | Coordinador de Programas Sectoriales     | PRO-MI-003  |
|                                    | Promotor de Exportaciones                | PRO-MI-004  |
|                                    | Asistente de Promoción de Exportaciones  | PRO-MI-005  |
|                                    | Director Oficina Promoción Comercial     | PRO-MI-006  |
|                                    | Asistente de Oficina Promoción Comercial | PRO-MI-007  |
|                                    | Promotor Regional                        | PRO-MI-008  |
|                                    | Encargado de Logística                   | PRO-MI-009  |
| Auditoria Interna                  | Jefe de Auditoria Interna                | PRO-AI-001  |
|                                    | Auditor                                  | PRO-AI-002  |
| Dirección de Estudios Económicos   | Director de Estudios Económicos          | PRO-EE-001  |
|                                    | Encargado de Centro de Documentación     | PRO-EE-002  |
|                                    | Asistente de Información Comercial       | PRO-EE-003  |
| Dirección de Asesoría Legal        | Abogado                                  | PRO-LEG-001 |
|                                    | Secretaria de Actas                      | PRO-LEG-002 |
| Dirección de Recursos Humanos      | Auxiliar de Personal                     | PRO-RH-001  |
|                                    | Recepcionista                            | PRO-RH-002  |
|                                    | Miscelánea                               | PRO-RH-003  |
| <b>TOTAL</b>                       |  | <b>57</b>   |

Fuente: creación propia.



**PROMOTORA DEL COMERCIO  
EXTERIOR DE COSTA RICA**



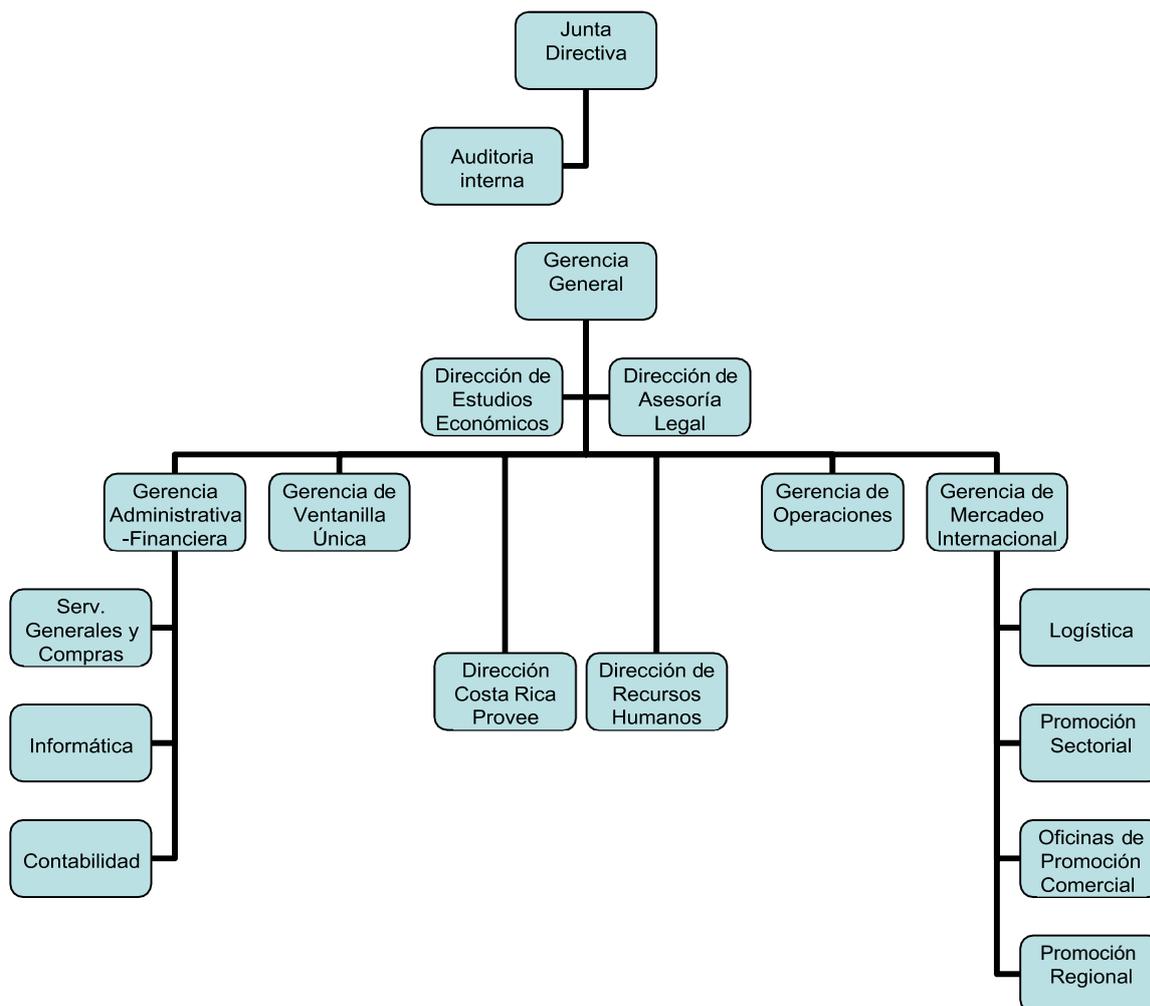
## **ANEXOS**

---

**ANEXO NO. 1**

**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR**

## ORGANIGRAMA GENERAL PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR



FUENTE: PROCOMER