



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de  
Reclutamiento para la Empresa CONELECTRICAS R.L.,  
Ciudad Quesada, San Carlos.**

Trabajo Final presentado por:

**JAIME ROLANDO VILLALOBOS ZAMORA**

Profesora Asesora:

**M.A.E. EILEEN BARRANTES BARRANTES**

Práctica Profesional Para Optar por el Grado de  
**BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Carlos, noviembre 2009



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de  
Reclutamiento para la Empresa CONELECTRICAS R.L.,  
Ciudad Quesada, San Carlos.**

Trabajo Final presentado por:

**JAIME ROLANDO VILLALOBOS ZAMORA**

Profesora Asesora:

**M.A.E. EILEEN BARRANTES BARRANTES**

Práctica Profesional Para Optar por el Grado de  
**BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Carlos, noviembre 2009

# **I. RESUMEN**

A través del tiempo las empresas se han percatado de la gran importancia de contar con documentos que les proporcionen una presentación formal tanto a las personas internas como externas de la organización.

El presente trabajo es precisamente la confección de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos y de un Protocolo de Proceso de Reclutamiento para la empresa CONELECTRICAS R.L.

El objetivo primordial del estudio es el de contar con documentación que registre con claridad, la estructura de la organización, los puestos, sus funciones y requisitos. Además que permita informar a los nuevos colaboradores las características y responsabilidades del cargo a ocupar, así como los perfiles de puestos, en donde queden determinadas las funciones y requisitos que cada puesto precisa para generar un buen desempeño.

Para confeccionar el Manual de Puestos el investigador aplicó un cuestionario a cada uno de los colaboradores de la empresa. Otro método que se utilizó para recolectar información fue la entrevista y la observación directa. En lo que respecta al Proceso de Reclutamiento se recopiló información a través de consultas realizadas a los colaboradores de la empresa, además de documentos existentes en la organización y que hacen referencia al tema de investigación. Además se tomó como referencia información de otros trabajos finales de graduación relacionados con la presente investigación, fuente bibliográfica y páginas de internet.

Se concluye que los productos elaborados son de suma importancia para los intereses de la empresa, en el sentido de que presenta de una manera formal la estructura organizacional del Consorcio y sirve de guía para un mejor desempeño de los colaboradores al identificarse más con sus respectivos puestos y conocer más de los mismos.

Se recomienda elaborar un Manual de Procedimientos y formalizar y documentar las demás funciones dentro del marco de la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de contar con un órgano adecuadamente integrado y afín a las necesidades de la empresa.

Palabras Claves: Manual de Descripción y Análisis de Puestos, Manual de Procedimientos, Proceso de Reclutamiento y Recursos Humanos.

## **II. ABSTRACT**

The research work is the making of a Description and Analysis of Position Manual and Protocol of Recruitment Process for CONELECTRICAS R.L., consortium dedicated to the implementation of electricity generation projects.

The primary objective of the study was to develop a Description and Analysis of Position Manual and the Recruitment Process to identify each of the positions of the organization, and its location in the organizational structure. In addition, to have profiles where were determined the duties and requirements that each job needs to generate a good performance.

To complete the Description and Analysis of Position Manual, it was necessary to apply a questionnaire to each of the employees of the company. Another method used to collect data was the interview and direct observation. Regarding the Recruitment Process was gathered through consultations with the employees of the company, plus the organization's existing documents, which refer to the research topic. Addition was taken as reference information from other final papers related to this research, bibliographic sources and Internet sites.

It's possible to conclude that the products produced are of paramount importance to the interests of the company that presents a formal organizational structure of the Consortium and provides guidance for better performance of employees to identify more with their positions and learn more from them.

It's recommended to make Manual of Procedures and perform other functions within the framework of human resources in order to have a Human Resources Department properly integrated and related adequately to the needs of the company.

Keywords: Description and Analysis of Position Manual, Procedures Manual, Recruitment Process and Human Resources.

### **III. DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi Dios, por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida y poderla culminar de buena manera.

A mis padres, la Señora Patricia Zamora Rojas y el Señor Rolando Villalobos Mongrillo, que con su apoyo incondicional me dieron la seguridad para lograr mi cometido.

A mis hermanos, Andrea Villalobos Zamora y Andrés Villalobos Zamora, por su compañía y por la motivación que me brindaron a lo largo de esta etapa.

A mi abuela María Rojas Campos por sus sabios consejos brindados a lo largo de mi vida, afines a alcanzar el éxito personal. A mi abuelo ✠ Fernando Zamora Murillo por su cariño mientras estuvo conmigo. Que Dios lo tenga en su Santa Gloria.

A mis abuelos, Juana Mongrillo Ruiz y Jorge Pérez Sibaja, por sus reiterados consejos y su actitud motivadora para con mi persona.

A mi tía Ana M. Zamora Rojas por su apoyo incondicional y por ser esa líder familiar que siempre ha estado presente cuando más le he necesitado.

A mi tía Marielos Zamora Rojas, por su actitud servicial y colaboradora que siempre la ha distinguido.

A mis primos(as) y demás familia que siempre estuvieron ahí para brindarme su compañía y motivación.

**Para todos ellos, los quiero mucho...**

## **IV. AGRADecIMIENTO**

Quisiera agradecer especialmente a Dios, porque me dio fortaleza y sabiduría para el logro de uno de mis objetivos de vida.

A mi familia, porque siempre estuvo a mi lado brindándome apoyo y cariño. A mis padres, que son mi razón de existir, y quienes siempre me han inculcado los valores y el constante luchar de día a día, pretendiendo así alcanzar el éxito personal.

A Don Erick Rojas Salazar, Gerente General de CONELECTRICAS R.L., y al Sr. Alexander Acuña Rodríguez, porque confiaron en mi persona y me dieron la oportunidad de llevar a cabo mi práctica de especialidad en tan prestigiosa empresa.

Al Sr. Miguel González Rodríguez por haber sido el contacto en la empresa y por su comprensión y colaboración brindada para con mi persona.

A los compañeros y a todo el personal de CONELECTRICAS R.L., por la ayuda que me brindaron durante esta importante etapa de mi vida.

A la MBA. Eileen Barrantes, Coordinadora de la Carrera de Administración de Empresas y Profesora Asesora de Práctica, por el apoyo y la excelente tutoría que me proporcionó durante mi práctica.

A mis compañeros y amigos del ITCR, por los momentos que compartimos y el apoyo mutuo brindado a lo largo de esta carrera.

Al personal docente y administrativo de la Sede Regional San Carlos que siempre estuvieron a completa disposición para contribuir en el alcance de mis metas.

Y finalmente, a todas aquellas personas que de alguna u otra manera me dieron apoyo para seguir adelante y alcanzar mis objetivos planteados.

---

"El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene." **Ralph Waldo Emerson**

## V. ÍNDICE GENERAL

I.	RESUMEN.....	I
II.	ABSTRACT.....	II
III.	DEDICATORIA.....	III
IV.	AGRADECIMIENTO.....	IV
V.	ÍNDICE GENERAL.....	V
VI.	ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
VII.	ÍNDICE DE CUADROS.....	X
VIII.	INTRODUCCIÓN.....	1
IX.	CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
A.	REFERENCIA EMPRESARIAL.....	5
1.	<i>Antecedentes de la Empresa</i> .....	5
2.	<i>La Empresa</i> .....	7
2.1	Ubicación Geográfica.....	7
2.2	Misión.....	7
2.3	Visión.....	7
2.4	Logotipo.....	7
3.	<i>Actividad de la Empresa</i> .....	8
4.	<i>Servicios</i> .....	8
4.1	Base Comunitaria GPS.....	8
4.2	Diagnóstico y Mantenimiento en Líneas y Equipos en Caliente.....	9
4.3	Laboratorio de Medidores.....	9
5.	<i>Objetivos de la Empresa</i> .....	10
6.	<i>Valores de la Empresa</i> .....	10
7.	<i>Obras Realizadas</i> .....	11
7.1	Central Hidroeléctrica San Lorenzo.....	11
7.2	Proyecto Hidroeléctrico Pocosol Agua Gata.....	11
7.3	Proyección Social a las Comunidades.....	12
8.	<i>Estructura Organizacional</i> .....	13
B.	NOMBRE DEL PROYECTO.....	16
C.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
D.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
E.	OBJETIVOS.....	18
F.	ALCANCES.....	18
G.	LIMITACIONES.....	18
X.	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
A.	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	20
1.	<i>Concepto</i> .....	20
2.	<i>Funciones de la Administración</i> .....	20
2.1	Planeación.....	20
2.2	Organización.....	21
2.3	Integración de Personal.....	21
2.4	Dirección.....	21
2.5	Control.....	21

B.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	21
1.	<i>Concepto</i> .....	21
2.	<i>Organigramas</i> .....	22
3.	<i>Objetivos de la Administración de Recursos Humanos</i> .....	22
3.1	Objetivos Sociales .....	22
3.2	Objetivos Corporativos.....	22
3.3	Objetivos Funcionales .....	22
3.4	Objetivos Personales.....	22
C.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS .....	23
1.	<i>Cargo</i> .....	23
2.	<i>Descripción de Puestos</i> .....	23
3.	<i>Componentes de una Descripción de Puestos</i> .....	23
4.	<i>Análisis de Puestos</i> .....	24
5.	<i>Componentes del Análisis de Puestos</i> .....	25
5.1	Requisitos Intelectuales .....	25
5.2	Requisitos Físicos .....	25
5.3	Responsabilidades Implícitas .....	25
5.4	Condiciones de Trabajo.....	26
6.	<i>Etapas del Análisis de Cargos</i> .....	26
6.1	Etapa de Planeación .....	26
6.2	Etapa de Preparación .....	26
6.3	Etapa de Ejecución .....	26
7.	<i>Métodos de Recolección de Información para el Análisis de Puestos</i> .....	28
7.1	Método de Observación Directa .....	28
7.2	Método del Cuestionario .....	28
7.3	Método de la Entrevista.....	28
7.4	Método Mixto .....	28
7.5	Diario o Bitácora de los participantes .....	29
8.	<i>Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos</i> .....	31
D.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	31
1.	<i>Definición</i> .....	31
2.	<i>Planeación de Recursos Humanos</i> .....	32
3.	<i>Etapas del Proceso del Reclutamiento</i> .....	33
3.1	Investigación interna de las necesidades .....	33
3.2	Investigación Externa del Mercado.....	33
3.3	Definición de las técnicas de Reclutamiento a utilizar.....	33
4.	<i>Causas de Demanda de Personal</i> .....	33
5.	<i>Políticas de Reclutamiento</i> .....	34
6.	<i>Tipos de Reclutamiento</i> .....	36
6.1	Reclutamiento Interno .....	36
6.2	Reclutamiento Externo .....	37
7.	<i>Mercado Laboral</i> .....	37
8.	<i>Mercado de Recursos Humanos</i> .....	37
9.	<i>Fuentes de Reclutamiento</i> .....	38
10.	<i>Requisición de Personal</i> .....	39
11.	<i>Evaluación del Proceso de Reclutamiento</i> .....	41
E.	ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES .....	42
1.	Investigación Descriptiva .....	42
2.	Fuentes de Información .....	42
2.1	Fuentes Internas.....	42
2.2	Fuentes Externas .....	42
<b>XI.</b>	<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>



A.	MANUAL DE PUESTOS .....	44
1.	<i>Tipo de Investigación</i> .....	44
1.1	Investigación Descriptiva .....	44
2.	<i>Fuentes de Información</i> .....	45
2.1	Fuentes Primarias.....	45
2.2	Fuentes Secundarias .....	45
3.	<i>Sujetos de Información</i> .....	45
4.	<i>Métodos de Recolección de Información</i> .....	45
4.1	Método Observación Directa .....	46
4.2	Método del Cuestionario .....	46
4.3	Método de Entrevista .....	47
5.	<i>Etapas de la Metodología</i> .....	47
5.1	Planeación.....	48
5.2	Preparación.....	49
5.3	Ejecución.....	50
6.	<i>Codificación</i> .....	52
B.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	54
1.	<i>Tipo de Investigación</i> .....	54
1.1	Investigación Descriptiva .....	54
2.	<i>Fuentes de Información</i> .....	54
2.1	Fuentes Primarias.....	54
2.2	Fuentes Secundarias .....	55
3.	<i>Sujetos de Información</i> .....	55
4.	<i>Métodos de Recolección de Información</i> .....	55
5.	<i>Etapas de la Metodología</i> .....	55
5.1	Identificación del Proceso de Reclutamiento.....	55
5.2	Investigación Externa .....	55
5.3	Coordinación con Encargados de la Empresa .....	56
5.4	Determinación de las Políticas de Reclutamiento.....	56
5.5	Identificación de los Tipos de Reclutamiento .....	56
5.6	Determinación de las Técnicas de Reclutamiento .....	56
5.7	Definición de los Perfiles de Contratación .....	56
5.8	Confección de la Carta de Requisición de Personal .....	57
5.9	Elaboración de la Hoja de Solicitud de Empleo.....	57
5.10	Establecimiento de una Propuesta del Proceso de Reclutamiento.....	57
5.11	Elaboración del Fluxograma .....	57
<b>XII.</b>	<b>CAPÍTULO IV. ÍNDICE MANUAL PUESTOS .....</b>	<b>59</b>
A.	PRESENTACIÓN DEL MANUAL .....	60
B.	ESTRUCTURA DEL MANUAL .....	60
1.	<i>Identificación del Puesto</i> .....	60
2.	<i>Resumen del Puesto</i> .....	61
3.	<i>Especificación del Puesto</i> .....	61
C.	PUESTOS DEL MANUAL.....	62
<b>XIII.</b>	<b>CAPÍTULO V. PROCESO RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>166</b>
A.	PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO.....	166
1.	<i>Tipo de Reclutamiento</i> .....	166
2.	<i>Técnicas de Reclutamiento</i> .....	167
B.	PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	168
1.	<i>Políticas de Reclutamiento</i> .....	168
2.	<i>Tipos de Reclutamiento</i> .....	169

2.1	Reclutamiento Interno .....	170
2.2	Reclutamiento Externo .....	170
2.3	Reclutamiento Mixto.....	170
3.	<i>Técnicas de Reclutamiento</i> .....	170
3.1	Técnicas Reclutamiento Interno .....	171
3.2	Técnicas Reclutamiento Externo .....	171
4.	<i>Perfiles de Contratación</i> .....	173
5.	<i>Requisición de Personal</i> .....	176
6.	<i>Hoja de Solicitud de Empleo</i> .....	178
7.	<i>Proceso de Reclutamiento</i> .....	181
7.1	Reclutamiento Interno .....	181
7.1.9	Fluxograma Proceso Reclutamiento Interno .....	184
7.2	Reclutamiento Externo.....	187
7.2.9	Fluxograma Proceso Reclutamiento Externo .....	190
<b>XIV.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>194</b>
A.	CONCLUSIONES.....	194
i)	Manual de Descripción y Análisis de Puestos .....	194
ii)	Proceso de Reclutamiento .....	196
B.	RECOMENDACIONES .....	197
i)	Manual de Descripción y Análisis de Puestos .....	197
ii)	Proceso de Reclutamiento .....	198
<b>XV.</b>	<b>LITERATURA CONSULTADA .....</b>	<b>200</b>
<b>XVI.</b>	<b>APÉNDICES .....</b>	<b>203</b>
	APÉNDICE N° 1. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	203
	APÉNDICE N° 2. VALORACIÓN DE PUESTOS.....	218

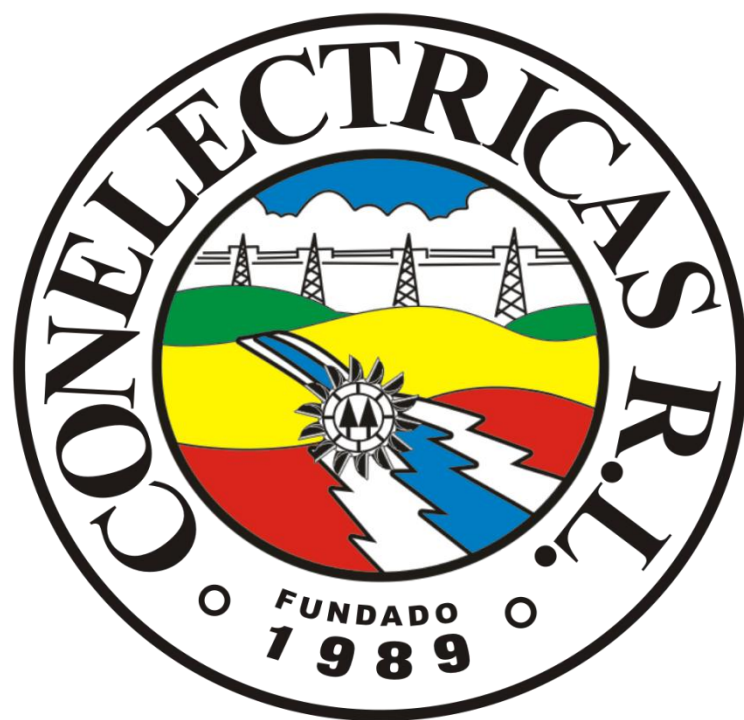
## **VI. ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1-1.</b> Servicios que ofrece el Consorcio.....	8
<b>Figura 1-2.</b> Objetivos del Consorcio.....	10
<b>Figura 2-1.</b> Componentes de una Descripción de Puestos.....	24
<b>Figura 2-2.</b> Etapas del Análisis de Puestos.....	27
<b>Figura 2-3.</b> Ventajas y Desventajas Métodos Recolección de Información.....	30
<b>Figura 2-4.</b> Modelo de Planeación de Recursos Humanos.....	32
<b>Figura 2-5.</b> Causas que provocan demanda de personal a futuro.....	34
<b>Figura 2-6.</b> Políticas de Recursos Humanos.....	35
<b>Figura 2-7.</b> Políticas de Reclutamiento.....	35
<b>Figura 2-8.</b> Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	36
<b>Figura 2-9.</b> Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	37
<b>Figura 2-10.</b> Relación Mercado Laboral- Mercado de Recursos Humanos.....	38
<b>Figura 2-11.</b> Modelo de Solicitud de Empleado.....	40

## **VII. ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 3-1.</b> Clasificación y Codificación Puestos de CONELECTRICAS R.L.....	53
---	----

# INTRODUCCIÓN



### **VIII. INTRODUCCIÓN**

En la Administración de Empresas, el papel que desempeña la administración de los Recursos Humanos es fundamental cada día, al ser ésta la encargada de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, junto a los directivos de la organización. Lo que pretende Recursos Humanos con las tareas mencionadas anteriormente es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia y los objetivos que persigue una organización determinada, implantando así una estrategia a partir del recurso humano.

Las actuales filosofías organizacionales están cambiando sus prácticas gerenciales y tomando muy en consideración el recurso humano, en otras palabras, se está invirtiendo más en las personas y no tan directamente en los productos o servicios como tales. En este sentido, los colaboradores son quienes conocen la actividad de la empresa y son quienes pueden crear, desarrollar, producir y mejorar los productos, o bien, los procesos propiamente de la empresa.

En términos de competencia y crecimiento empresarial, las organizaciones dan lugar a los Recursos Humanos, de manera que las personas y sus fortalezas les garanticen mantener una ventaja a nivel empresarial sobre sus respectivos competidores, y más importante aún, ir abarcando más mercado con el pasar del tiempo. Es importante mencionar que independientemente el sector hacia el cual vaya dirigido la empresa, sus colaboradores son el activo más importante de la misma, tanto así que los Recursos Humanos le van a garantizar a la empresa contar con un equipo de trabajo humano bien calificado que le permita alcanzar los diferentes objetivos organizacionales.

Además, existe clara conciencia de que los encargados de Recursos Humanos cumplen una función vital en la determinación del éxito de la empresa, de modo que estos funcionarios tienen mayor oportunidad de contribuir en la planeación estratégica y en la toma de decisiones relevantes para el buen desarrollo de las organizaciones.



## Introducción

---

Es sumamente importante tomar en cuenta la importancia de los colaboradores dentro de las empresas, de manera que éstos se encuentren en un ambiente de trabajo idóneo que les genere satisfacción en el mismo, en donde puedan desenvolverse de buena manera, siendo productivos, y que a su vez, colaboren en el alcance de los objetivos mismos de la organización.

Este trabajo se enfocará en el contexto de la gestión humana de CONELECTRICAS R.L., ubicada en Ciudad Quesada, San Carlos. La estructura general de este trabajo está conformada por cinco capítulos, los cuales se explican brevemente a continuación:

El capítulo número uno, corresponde a las generalidades de la investigación, en donde se hace mención de una referencia empresarial, estructura organizacional, nombre del proyecto, planteamiento del problema, justificación del mismo, objetivos, así como el alcance y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo dos se hace referencia al marco teórico en el cual se profundiza en términos de Administración Empresarial, Administración de Recursos Humanos, Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento, básicamente.

El capítulo tres abarca el Marco Metodológico en el cual se explica puntualmente como se desarrolló el trabajo tanto a nivel de Manual de Puestos como del Proceso de Reclutamiento.

En el capítulo cuatro se desarrolla el Manual de Puestos como tal, en el cual se toma en consideración una estructura de Manual fundamentada en primera instancia por el instrumento del cuestionario. En este apartado se considera cada uno de los factores de especificación y sus respectivos subfactores y la manera como aplican para cada uno de los puestos.

En el capítulo cinco se desarrolla el Protocolo del Proceso de Reclutamiento, más específicamente aún, se genera una propuesta del proceso como tal, tanto a nivel interno como externo. Además se establecen las políticas y las técnicas a utilizar en términos de Reclutamiento y se elabora una Hoja Solicitud de Empleo, una Carta Requisición de Personal y un Perfil de Publicación.



## Introducción

---

En el siguiente apartado se presentan en resumen las conclusiones y las recomendaciones que se obtuvieron a raíz del presente estudio.

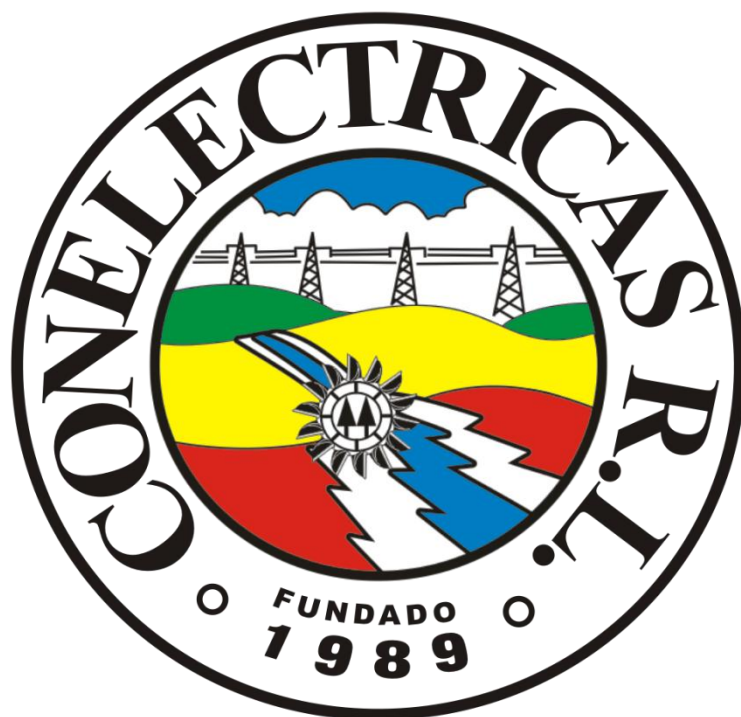
En el apartado posterior se muestra la literatura consultada para la realización del trabajo como tal, tanto en términos de Manual de Puestos como en el Proceso de Reclutamiento.

Finalmente, se presentan los apéndices correspondientes a la investigación. Primeramente se muestra el cuestionario aplicado con el fin de contar con la información necesaria para la confección del Manual de Puestos de la empresa. Además se presenta un segundo apéndice que hace referencia a una valoración de puestos, como valor agregado al trabajo desarrollado.



# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**



# **IX. CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **A. REFERENCIA EMPRESARIAL**

### **1. Antecedentes de la Empresa**

Antes de la existencia de las Cooperativas de Electrificación Rural en Costa Rica, las áreas servidas por estas poseían una electrificación muy escasa, limitándose ésta a las zonas urbanas importantes (algunas cabeceras de cantón) y en algunos distritos a la pulpería, cantina y algunas casas, generalmente pertenecientes a familiares cercanos o al mismo dueño de esos comercios, quien era dueño a su vez del generador eléctrico, usualmente movido por un motor de combustión interna; la electrificación rural como tal no existía.

Con este antecedente y ante la necesidad de electrificar estas zonas con la expectativa de estimular el desarrollo económico y social de la vida rural y en general contribuir a alcanzar más altos niveles de vida dentro de su área de servicio, nace en 1964 la idea de crear en Costa Rica cooperativas de electrificación, las que se definen como entidades que brindan el servicio eléctrico sin fines de lucro a sus asociados, quienes son los dueños de las mismas.

En Costa Rica existen cuatro Cooperativas de Electrificación Rural: COOPELESCA R.L, COOPESANTOS R.L, COOPEGUANACASTE R.L, COOPEALFARORUIZ R.L; las cuales formaron el 26 de junio de 1989, una nueva cooperativa, el Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación de Costa Rica R.L (CONELECTRICAS R.L), la cual pasa a ser una asociación cooperativa de segundo grado, de responsabilidad limitada conforme a la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, por tiempo indefinido. Las operaciones consisten en desarrollar proyectos de generación y comercialización de energía eléctrica.



## Generalidades de la Investigación

---

El 16 de junio de 1992 el Servicio Nacional de Electricidad (actual ARESEP) le otorgó una concesión para la explotación de la fuerza hidráulica proveniente del Río San Lorenzo de San Ramón de Alajuela por un período de 15 años. Adicionalmente y con fecha 5 de junio del 2007, el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) otorgó a CONELECTRICAS R.L., una nueva concesión para el aprovechamiento de aguas por un plazo de 20 años a partir del 9 de junio del 2007.

El 7 de octubre de 1994 se suscribió un contrato con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para la venta de energía eléctrica que generaría la planta hidroeléctrica San Lorenzo. El contrato está amparado a la ley que autoriza la generación eléctrica autónoma o paralela, No. 7200 del 28 de setiembre de 1990 y a la concesión No. 272-H-92 otorgada por la ARESEP. El contrato tiene vigencia de quince años prorrogables por acuerdo entre las partes y vence en octubre del año 2009.

Es importante mencionar el compromiso social de CONELECTRICAS R.L y de sus cooperativas asociadas, las cuales centran su atención en apoyar sincera y responsablemente el desarrollo de las comunidades en las que se involucra, así como una participación concientizada y sustancial para con el medio ambiente en general.

## Generalidades de la Investigación

---

### 2. La Empresa

#### 2.1 Ubicación Geográfica

CONELECTRICAS R.L. se encuentra ubicado, 350 metros norte y 25 este del Parque de Ciudad Quesada de San Carlos, frente a deportes el caminante.

#### 2.2 Misión

***“Fortalecer a sus asociadas promoviendo y ejecutando proyectos de generación eléctrica y otros servicios relacionados con el sector, contribuyendo con el desarrollo social y la protección del ambiente, en concordancia con sus valores.”***

***(CONELECTRICAS R L, s. e. 2006)***

#### 2.3 Visión

***“Seremos el Consorcio Cooperativo sólido y rentable, con capital humano competente y con capacidad para responder al entorno de un mundo globalizado con liderazgo social y ambiental, desarrollando y diversificando productos y servicios eléctricos, de telecomunicaciones y afines según las necesidades de sus asociadas y clientes.”***

***(CONELECTRICAS R L, s. e. 2006)***

#### 2.4 Logotipo



## Generalidades de la Investigación

### 3. Actividad de la Empresa

CONELECTRICAS R.L. es un consorcio cooperativo que ejecuta proyectos de generación eléctrica y otros servicios relacionados, con el fin de fortalecer a sus asociadas, además de contribuir con el desarrollo social y la protección del ambiente.

### 4. Servicios

Los servicios que ofrece CONELECTRICAS R.L. se presentan a continuación:

**Figura 1-1. Servicios que ofrece el Consorcio.**



#### 4.1 Base Comunitaria GPS

Se administra y se opera una estación comunitaria GPS (Sistema de Posicionamiento Global), que es un sistema de navegación basado en 24 satélites, que proporcionan posiciones en tres dimensiones, velocidad y tiempo, las 24 horas del día, en cualquier parte del mundo y en todas las condiciones climáticas. Esto permite a las cooperativas ubicar postes, determinar la ubicación de nuevas líneas y realizar levantamientos de sus activos.

## **Generalidades de la Investigación**

---

### **4.2 Diagnóstico y Mantenimiento en Líneas y Equipos en Caliente**

En el año 2001, se comenzó a dar a las cooperativas el servicio de diagnóstico preventivo, utilizando una cámara termo gráfica, la cual permite detectar puntos calientes en equipos como bancos de regulación de voltaje, recloser, seccionadores, capacitores, transformadores, acometidas y todo lo relacionado con alta tensión, centrales eléctricas e hidroeléctricas y subestaciones. Esto permite detectar posibles averías y efectuar las reparaciones necesarias.

Con el afán de hacer efectivo la filosofía de la integración cooperativa y el cumplimiento de sus objetivos, se puso en el año 2001 en marcha el servicio termo gráfica, el cual consiste a través de cámaras infrarrojas aplicar un diagnóstico a los transformadores, calentamientos de líneas de transmisión y sub-estaciones, para determinar la eficiencia de los mismos así como poder determinar pérdidas de energía. Esta actividad se realiza en las cuatro cooperativas afiliadas por lo que el funcionario asignado debe desplazarse a las zonas donde se ubican las cooperativas, para tal caso CONELECTRICAS R.L., dispone de sus vehículos.

### **4.3 Laboratorio de Medidores**

Las cooperativas de electrificación requieren previo a la instalación de medidores, la calibración y ajuste de los mismos, para lo cual se tiene establecido un total de 32 factores de estándares de calidad por medidor, para que cumplan con lo que dicta la reguladora de servicios públicos ARESEP, para que puedan ser instalados. Así mismo cuando se presentan reclamos por cobros excesivos se deberá aplicar un análisis del medidor afectado, para que sea reemplazo y calibrado nuevamente. En la actualidad este servicio se otorga únicamente en San José en donde CONELECTRICAS R.L., tiene un edificio parcialmente acondicionado.

En el año 2007 se inició la construcción de un edificio con todas las condiciones ideales de espacio en el Coyoil de Alajuela, mismo que se espera esté totalmente listo en los próximos meses.

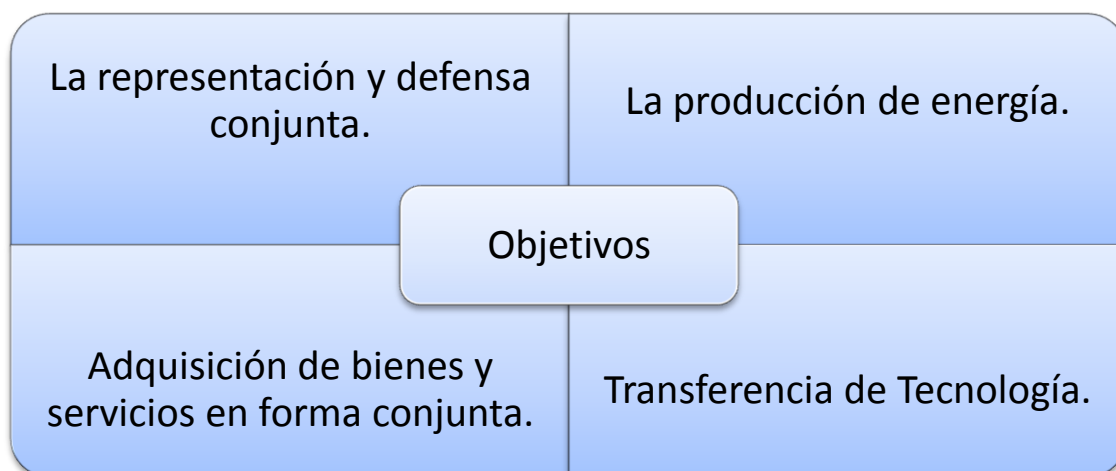
## Generalidades de la Investigación

---







### 5. Objetivos de la Empresa

Los objetivos de CONELECTRICAS R.L. se presentan a continuación:

**Figura 1-2. Objetivos del Consorcio.**



### 6. Valores de la Empresa

-  Excelencia.
-  Efectividad.
-  Responsabilidad.
-  Transparencia.
-  Ética.
-  Proyección Social.

### 7. Obras Realizadas

#### 7.1 Central Hidroeléctrica San Lorenzo

Entró en operación en el año 1997, se encuentra ubicada en Bajo Rodríguez, San Ramón.

Se aprovechan las aguas de los ríos San Lorenzo y Jamaical, para una capacidad instalada de 17.000 kilovatios, una cantidad de energía suficiente para dar servicio eléctrico a 29.000 familias o sea, 145.000 habitantes.

#### 7.2 Proyecto Hidroeléctrico Pocosal Agua Gata

Desde el mes de enero del 2006, se inició la construcción del proyecto hidroeléctrico Pocosal Agua Gata, con una capacidad de generación de 26 MW, cuya energía será vendida para autoconsumo a las cooperativas afiliadas amparados bajo la Ley # 8345.

La obra civil está siendo construida por las empresas: Constructora Sánchez Carvajal S.A. y Marshall y Asociados S.A., la fabricación y montaje del equipo electromecánico por la empresa de origen brasileña Voith Siemens operaciones, la construcción de la línea de transmisión la construye CONELECTRICAS R.L., con el apoyo de COOPELESCA R.L., y mediante la coordinación con el ICE, dado que el punto de interconexión es la Subestación Peñas Blancas del ICE.

El diseño e ingeniería está a cargo de BEL Ingeniería S.A., y la administración de la construcción del Proyecto está a cargo de Edificadora BETA S.A.

Todas estas empresas con gran experiencia en estos campos. De acuerdo con datos de BETA, el grado de avance global es de un 65% al mes de marzo.





## Generalidades de la Investigación

---

### 7.3 Proyección Social a las Comunidades

El compromiso social de CONELECTRICAS R.L y sus cooperativas asociadas: COOPELESCA R.L, COOPESANTOS R.L, COOPEGUANACASTE R.L y COOPEALFARORUIZ R.L, es y seguirá siendo el apoyo sincero al desarrollo comunal y al medio ambiente.

La Central Hidroeléctrica San Lorenzo se ha convertido en la aliada de sus comunidades cercanas: Bajo Rodríguez, Valle Azul y Los Criques. CONELECTRICAS R.L ha otorgado más de 23 millones de colones en ayudas para escuelas, caminos, salones comunales, puentes, Iglesia Católica, deporte y electrificación rural, entre otras actividades sociales.

Los malos caminos ya no serán una pesadilla para productores agropecuarios, lecheros, estudiantes y vecinos de Peñas Blancas de San Ramón. Con la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Pocosol, CONELECTRICAS R.L invertirá más de 150 millones de colones en el mejoramiento de vías con más de 15 años de no ser reparadas.

CONELECTRICAS R.L. también asume el compromiso con la conservación de los recursos naturales de nuestras comunidades vecinas; 142 hectáreas de bosque primario se unieron a la Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes, para seguir conservando las fuentes de agua potable, especies de árboles nativos y animales, por lo que la Universidad de Costa Rica administrará 7800 hectáreas de bosque primario con ayuda económica del Consorcio.

## Generalidades de la Investigación

---

### 8. Estructura Organizacional

El Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación de Costa Rica R.L. (CONELECTRICAS R.L.), se constituyó como organismo cooperativo de segundo grado el día 26/06/1989, conformada por las organizaciones cooperativas: Cooperativa de Electrificación Rural de Alfaro Ruíz R.L., representada en su momento por los señores: Sigifredo Solís Solís y Héctor Rodríguez Villalobos; Cooperativa de Electrificación Rural de Guanacaste R.L., representada por los señores: Zacarías Mendoza Moraga y Reynaldo Villafuerte Cubillo; Cooperativa de Electrificación Rural de Los Santos R.L., representada por los señores: Elías Calderón Monge y Luis Carlos Elizondo Ureña y la Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos R.L., representada por los señores: Roberto Siles Fuentes y Carlos Rodríguez Chaves.

El negocio del Consorcio tiene como objetivo general y objetivos específicos los siguientes:

#### **Objetivo General**

- Empezar proyectos de generación y transmisión de energía eléctrica, mediante la construcción y operación de los mismos y la comercialización de la energía eléctrica.

#### **Objetivos Específicos**

- Comprar, vender, importar, exportar, arrendar, hipotecar, pignorar o en cualquier otra forma poseer y disponer de toda clase de bienes muebles, inmuebles, derechos y activos intangibles.
- Emitir y aceptar pagarés, cuotas de inversión, certificados prendarios, cheques, letras de cambio o cualesquiera otros documentos transferibles o negociables.
- Solicitar y obtener préstamos de instituciones financieras o de cualquier otra fuente, seas éstas nacionales o internacionales.
- Gestionar y aceptar asistencia técnica, donaciones y legados de personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- Otorgar préstamos a sus afiliadas, de acuerdo con la reglamentación que se dicte al efecto.

## Generalidades de la Investigación

---

- Afiliarse a otras asociaciones cooperativas, confederaciones, federaciones, uniones y organismos auxiliares, dentro o fuera del país.

De acuerdo con el documento constitución, Capítulo Quinta, en su artículo 18, se establece que la dirección, administración y vigilancia interna de CONELECTRICAS R.L., estará a cargo de:

- La Asamblea General de Afiliados.
- El Consejo de Administración
- El Auditor Interno.
- El Gerente.
- Los demás órganos creados por la Asamblea General de conformidad con la Ley, en procura del debido ordenamiento interno.

Su planilla la conforman un total de 34 funcionarios, los que se distribuyen a continuación:

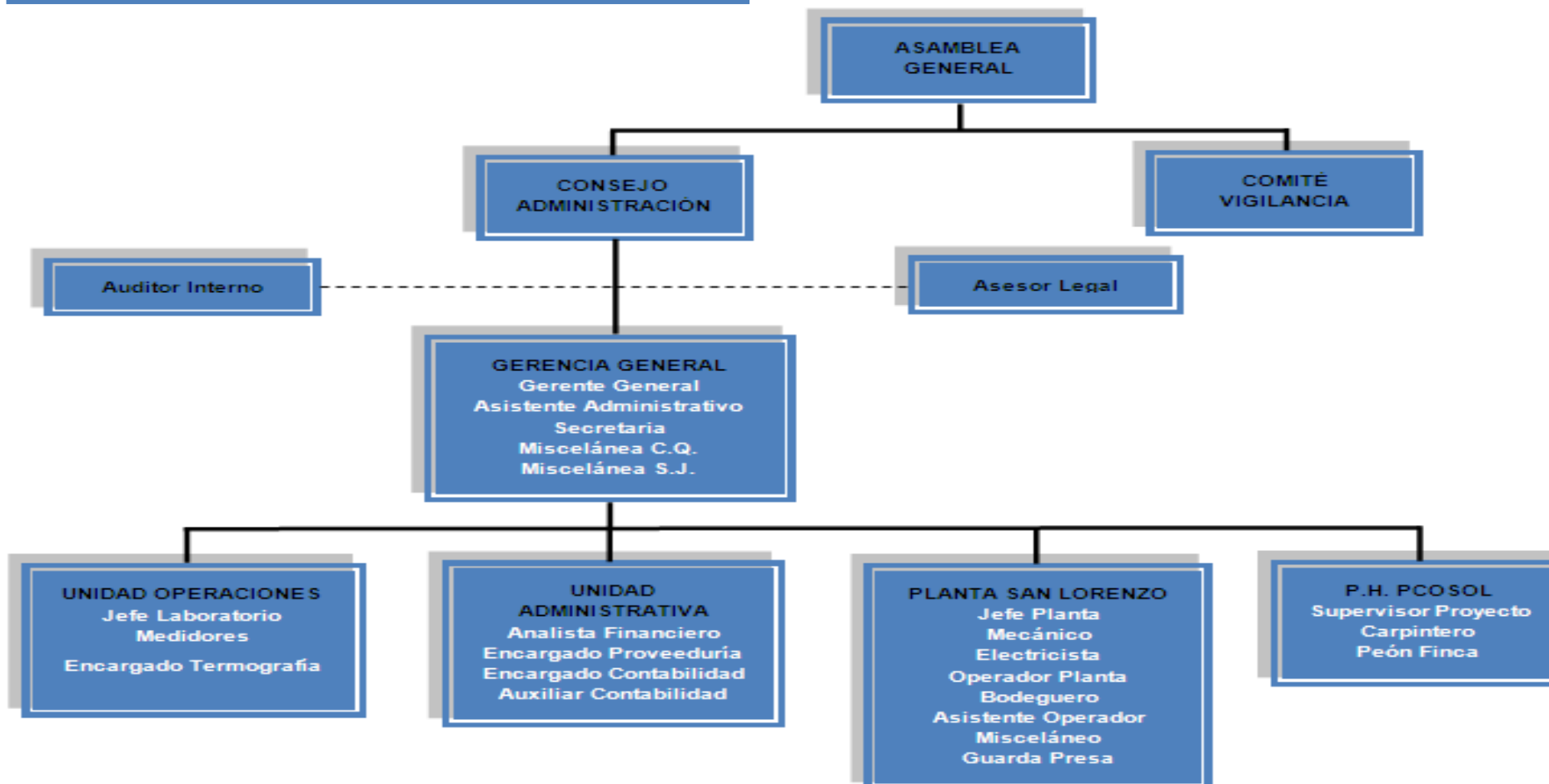
- **Empleados Administrativos:** lo conforman un total de 7 empleados considerándolos como que no realizan ninguna actividad técnica.
- **Empleados Técnicos:** lo conforman un total de 9 funcionarios. Se refieren a los encargados de las diferentes secciones y de la operación y mantenimiento de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo.
- **Operarios:** lo conforman un total de 18 empleados que realizan actividades de mantenimiento, vigilancia y labores de campo.

### Organigrama Actual

A continuación se presenta el organigrama estructural utilizado en CONELECTRICAS R.L., recalcando que actualmente se cuenta con 34 colaboradores ubicados dentro de la siguiente estructura organizacional.

## Generalidades de la Investigación

### ORGANIGRAMA DE PUESTOS CONELECTRICAS R.L.



Simbología	
	Unidad Organizativa
	Línea de Autoridad Formal
	Línea de Staff
Fuente: Jaime Villalobos Zamora, Estudiante ITCR, Sede San Carlos.	

## **Generalidades de la Investigación**

---

### **B. NOMBRE DEL PROYECTO**

Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para la Empresa CONELECTRICAS R.L.

### **C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa CONELECTRICAS R.L. no cuenta con un Manual de Descripción y Análisis de Puestos; ni con el protocolo del Proceso de Reclutamiento que definen con claridad los puestos, funciones, requisitos y estándares de contratación, que permitan una mejor gestión del Recurso Humano.

### **D. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

CONELECTRICAS R.L. es un consorcio que se dedica a brindar servicios a sus cooperativas de electrificación del país que la conforman, además de impulsar de manera sustancial los proyectos de generación de energía eléctrica. Esta organización por mencionadas razones, requiere de personal altamente calificado, responsable y comprometido para con la empresa.

Por ello, el Manual Descriptivo de Puestos y el Proceso de Reclutamiento tienen una importancia significativa para los intereses de la organización. Primeramente, el Manual Descriptivo de Puestos porque describe las labores de cada puesto y define las habilidades y destrezas, así como los requisitos necesarios para desempeñarse como colaborador de la empresa en un puesto determinado. El Proceso de Reclutamiento por su parte, permitirá utilizar las fuentes más idóneas para posteriormente darle continuidad al proceso de selección propiamente.

A continuación se presentan las razones por las cuales se considera sumamente importante el contar con un Manual Descriptivo de Puestos y un Proceso de Reclutamiento adecuados y acordes a las necesidades de CONELECTRICAS R.L.

El Manual Descriptivo de Puestos es fundamental para los intereses de CONELECTRICAS R.L., en el sentido de que va a servir de apoyo para mencionada empresa en sus afanes de llevar una mejor gestión de sus recursos humanos.

Además de que un Manual de esta categoría va a establecer una estructura orgánica definida y formal, y que a su vez, va a permitir un mayor dinamismo administrativo en términos de Recursos Humanos.



## Generalidades de la Investigación

---

Entre otras ventajas de elaborar un Manual Descriptivo de Puestos están: identifica el puesto en cuanto a su nombre, área a la que pertenece y línea jerárquica, además permite definir las tareas correspondientes a cada uno de los puestos, así como los requisitos necesarios para llevar a cabo mencionadas tareas, dejando así muy en claro posibles dudas que pueda tener algún colaborador durante la realización de una función determinada.

Una vez confeccionado el Manual de Descripción y Análisis de Puestos, éste servirá de fundamento para llevar a cabo los diferentes procesos que conciernen al marco de los Recursos Humanos, tales como: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, compensaciones y demás procesos relacionados con esta área.

Un aspecto muy importante de contar con un Manual de Descripción y Análisis de Puestos y vinculando éste último con algunos de los procesos de Recursos Humanos, es el hecho de establecer un perfil ideal para cada uno de los puestos y poder así identificar las personas más idóneas para desempeñar el mismo y que le permita desenvolverse de la mejor manera durante la realización de sus funciones.

Lo importante de contar con un protocolo del Proceso de Reclutamiento es que éste permitiría establecer un procedimiento para proveer de personas durante el Proceso de Selección, en número suficiente y con la calidad adecuada, para todas las plazas vacantes que se generen en la organización. De esta manera, un Proceso de Reclutamiento permitirá prever cuando se presente la necesidad de personal en un momento dado y por situaciones específicas, por lo que este proceso forma parte indispensable en términos de Administración de Recursos Humanos.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, se considera necesaria la confección de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos, así como de la propuesta del protocolo de Reclutamiento para CONELECTRICAS R.L.

## Generalidades de la Investigación

---

### E. OBJETIVOS

#### Objetivo General

Contribuir en la mejora del proceso de incorporación y gestión del potencial humano de CONELECTRICAS R.L. a noviembre 2009.

#### Objetivos Específicos

- Elaborar un Manual de Descripción y Análisis de Puestos para CONELECTRICAS R.L. a noviembre 2009.
- Elaborar los instrumentos de recolección de información para la descripción y análisis de los puestos en CONELECTRICAS R.L. que permita la actualización futura del mismo.
- Proponer el Proceso de Reclutamiento para la organización, que permita realizar una adecuado atracción de aspirantes a los cargos.
- Diseñar el Procedimiento y los formularios o documentos que se propone utilizar dentro del Proceso de Reclutamiento sugerido.

### F. ALCANCES

El presente trabajo tiene como alcance la realización de un Manual de Puestos, así como el Protocolo del Proceso de Reclutamiento para CONELECTRICAS R.L.

Las propuestas se basan en la estructura actual de la organización, con la única incorporación del puesto del Encargado de Recursos Humanos, a solicitud de los encargados del Consorcio.

### G. LIMITACIONES

En el Manual de Puestos no se incluyen los puestos de la unidad Proyecto Hidroeléctrico Pocosol, debido a que a la fecha de finalización del trabajo, no fue proporcionada por parte de los ocupantes de los puestos, la información requerida para incluirlos en el Manual.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**





# X.                    **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es un apartado donde se conceptualizan todos los aspectos que serán tomados en consideración durante la elaboración del Manual de Descripción y Análisis de Puestos, así como para el desarrollo del proceso de reclutamiento dentro del marco de los Recursos Humanos.

A continuación se presenta el cimiento teórico que respalda el trabajo como tal, y que le permita al lector contar con una guía que facilite la comprensión de la aplicación práctica de los mismos.

## **A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **1. Concepto**

Según Koontz y Weihrich (2004, p 6), la administración *“es el proceso de mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”*.

### **2. Funciones de la Administración**

Según Dessler (1991, p. 2), *“las funciones de la administración permiten establecer una forma idónea para organizar los conocimientos administrativos”*.

A continuación se presentan las funciones que deben llevar a cabo los administradores en sus organizaciones:

#### **2.1 Planeación**

Establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

## Marco Teórico

---

### 2.2 Organización

Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

### 2.3 Integración de Personal

Decidir qué tipo de personas se deben contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.

### 2.4 Dirección

Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada; motivar a los subordinados.

### 2.5 Control

Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

## B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Concepto

Según Dessler (2001, p. 2), “la Administración de los Recursos Humanos representa las políticas y las prácticas que se requieren cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

De esta manera, Werther y Davis (1991, p. 8), señalan que, “el objetivo de la Administración de Recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo esos recursos humanos.”

### 2. Organigramas

Según Dessler (1991, p. 85), un organigrama es una "instantánea" de la organización en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional."

### 3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Werther y Keith (1995, pp. 10-11), los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

#### 3.1 Objetivos Sociales

Según este autor, la contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

#### 3.2 Objetivos Corporativos

El departamento de recursos humanos, es también responsable de los logros de las metas fundamentales de las organizaciones. Por lo que, dicho departamento existe para servir a la organización proporcionándole y administrándole el personal que contribuye a cumplir con sus objetivos.

#### 3.3 Objetivos Funcionales

Otro objetivo de la Administración de Recursos Humanos, es el de "mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía". O sea, que no se realice un uso insuficiente o excesivo de los recursos que pueda desequilibrar la empresa.

#### 3.4 Objetivos Personales

La Administración de Recursos Humanos, es un medio para satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de una organización, de modo que cada individuo se sienta satisfecho en la realización de sus labores.

### C. MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

A continuación se presentan algunos términos e información concerniente a un Manual de Descripción y Análisis de Puesto.

Según el artículo Descripción de Puestos de Trabajo, disponible en el sitio Web: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>. “Un Manual de Puestos es un documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización”.

A continuación se presenta de manera más conceptualizada cada uno de los aspectos que conciernen a la Descripción y Análisis de Puestos.

#### 1. Cargo

Según establecen Sherman y Bohlander (1994, p. 64), un puesto “consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.”

#### 2. Descripción de Puestos

De acuerdo con Dessler (1991, p. 87), una descripción del cargo “es una lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puestos; uno de los productos del análisis de puestos.”

Chiavenato menciona en su libro (2000, p. 331), que la descripción del cargo “es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”.

#### 3. Componentes de una Descripción de Puestos

Aunque no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, Dessler (1991, p.106), presenta los principales componentes de una descripción de puestos en la siguiente figura:

**Figura 2-1. Componentes de una Descripción de Puestos.**



#### 4. Análisis de Puestos

Una vez que se describen los puestos de la organización, se procede a analizar los mismo, con miras a determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades implícitas, o bien las condiciones de trabajo a desempeñar por cada uno de los colaboradores de la empresa.

Según plantean, Bonlander, Snell y Sherman (2001, p. 88), “el análisis de puestos es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de los puestos, al definir sus responsabilidades, tareas o actividades de trabajo.”

Chiavenato (2000, p. 333), señala que el análisis de puestos, “pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.”

### 5. Componentes del Análisis de Puestos

Chiavenato (2000, p. 334), señala que, el análisis de cargos generalmente hace referencia a cuatro apartados o factores de especificación, utilizados para cualquier tipo de puesto o nivel del mismo, y se detallan a continuación:

#### 5.1 Requisitos Intelectuales

Estos requisitos están relacionados con las exigencias del cargo, en lo que concierne a los requisitos intelectuales que el posible empleado debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación que se encuentran en dichos requisitos son: instrucción básica, experiencia básica, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias, entre otros.

#### 5.2 Requisitos Físicos

Estos requisitos son los que están relacionados con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental, que requiere el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Los factores de especificación de los requisitos físicos son: esfuerzo físico necesario, destreza o habilidad y capacidad visual, entre otros.

#### 5.3 Responsabilidades Implícitas

Es la responsabilidad que el aspirante del cargo posee, además del trabajo normal y sus atribuciones, con todo lo que a la empresa concierne. Los factores de especificación relacionados con las responsabilidades implícitas son: supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

### 5.4 Condiciones de Trabajo

Tiene que ver con las condiciones del sitio donde se lleva a cabo el trabajo y sus alrededores, que pueden de una u otra manera hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos. Los dos factores de especificación de las condiciones de trabajo son: ambiente de trabajo y riesgos.

## 6. Etapas del Análisis de Cargos

Para efectos del Análisis de Cargos se deben seguir ciertas etapas, las cuales facilitarán el análisis de dichos puestos, así como, alcanzar el objetivo por los cuales fueron diseñados.

Chiavenato (2000, pp. 343-346) señala que existen tres etapas para realizar el análisis de cargos, las cuales se mencionan seguidamente:

### 6.1 Etapa de Planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio.

### 6.2 Etapa de Preparación

En esta etapa se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

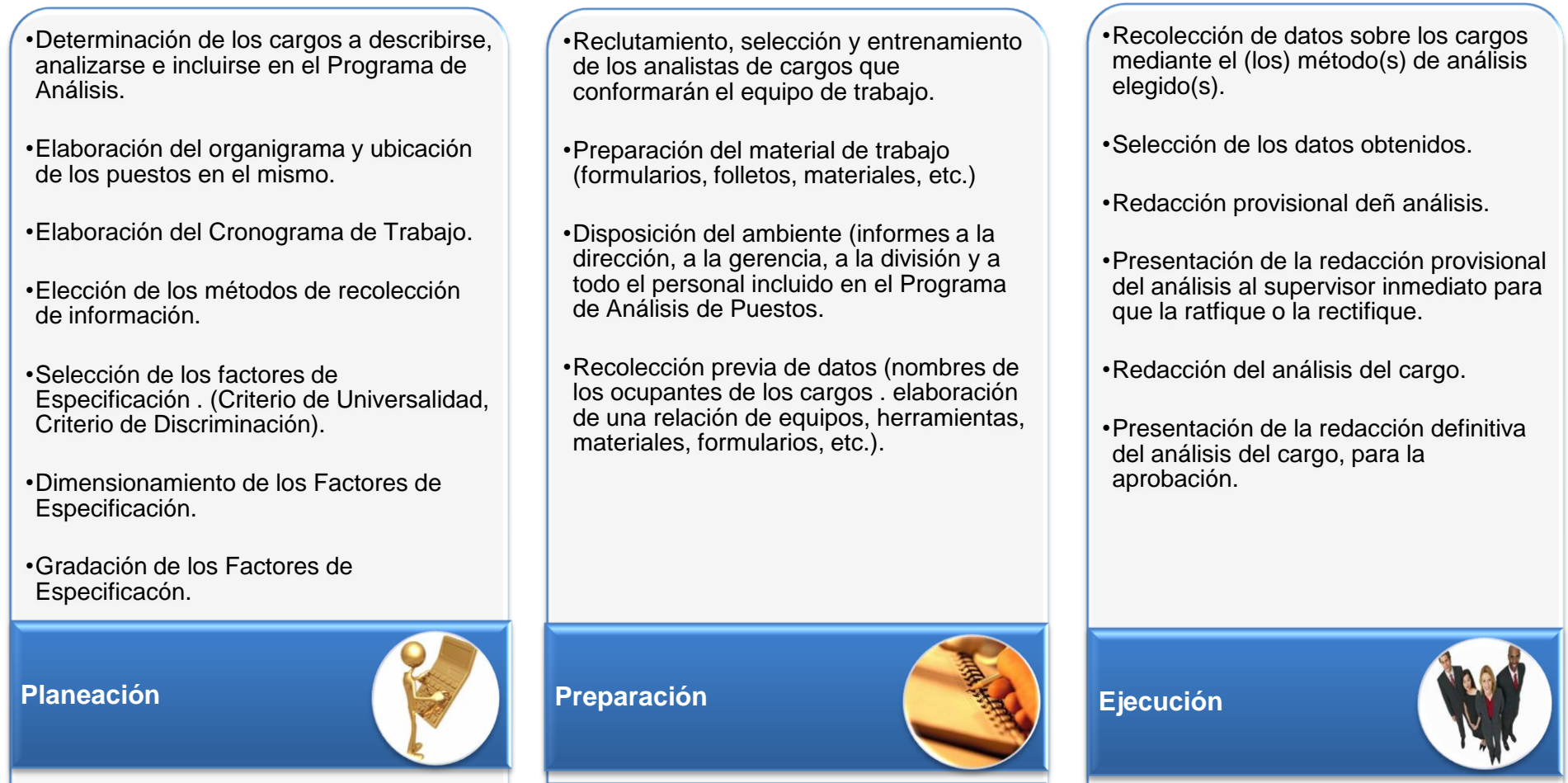
Chiavenato (2000, p. 346) señala que la etapa de preparación puede desarrollarse de manera paralela con la fase de planeación.

### 6.3 Etapa de Ejecución

En esta etapa se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

Chiavenato explica de manera más profunda cada una de las etapas mencionadas anteriormente, las cuales se detallarán en la figura que se muestra a continuación:

**Figura 2-2. Etapas del Análisis de Puestos.**





### 7. Métodos de Recolección de Información para el Análisis de Puestos

Una vez que se ha reunido la información necesaria, haciendo referencia a material histórico e identificando cada uno de los puestos, se procede a obtener información pertinente a deberes, responsabilidades y actividades propias de cada cargo.

Según Chiavenato (2000, pp. 336-343), los métodos más utilizados para obtener información en materia de Análisis de Puestos son los siguientes:

#### 7.1 Método de Observación Directa

La observación es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable, sin embargo, no es tan apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar.

#### 7.2 Método del Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. Lo que hay que decidir en este caso es, qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

#### 7.3 Método de la Entrevista

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

#### 7.4 Método Mixto

Como se detalló anteriormente los métodos de análisis de puestos poseen ciertas características, ventajas y desventajas, pero para disminuir esas desventajas y sacar el mayor provecho de las ventajas, se presenta la opción de utilizar métodos mixtos.

## Marco Teórico

---

A continuación se presentan algunas opciones de combinación:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación con el ocupante.

Destaca Chiavenato (2000, p. 343), que, “la elección de esas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos y personal disponible para esta tarea, entre otros”.



















Dessler (2001, p. 92), señala que también existe otro método de recolección de información que se puede utilizar para llevar a cabo el análisis de puestos. A continuación se detalla mencionado método:

### 7.5 Diario o Bitácora de los participantes

Es una técnica de recolección de información en la que se les solicita a los ocupantes de cada puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. El trabajador debe anotar en un diario cada actividad que realice, así como el tiempo que utiliza. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor.

A continuación se presenta la figura 2.3, la cual muestra las principales ventajas y desventajas de los métodos de recolección de información en materia de análisis de puestos, específicamente de los métodos, observación directa, cuestionario y entrevista, respectivamente.

**Figura 2-3. Ventajas y Desventajas de los Métodos de Recolección de Información para Análisis de Puestos.**

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Observación Directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Veracidad de los datos obtenidos.</li> <li> No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.</li> <li> Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Costo elevado.</li> <li> No permite obtener datos realmente importantes para el análisis.</li> <li> No aplica para cargos que no sean sencillos ni repetitivos.</li> </ul>
<b>Cuestionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera, se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.</li> <li> Es el más económico para el análisis de cargos.</li> <li> Es el que más personas abarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Exige que se planee y se elabore con cuidado.</li> <li> Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.</li> <li> No aplica a cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante podría no entender el cuestionario como se pretende.</li> </ul>
<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.</li> <li> Hay posibilidad de analizar y aclarar dudas.</li> <li> Mejor calidad y mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Puede generar confusión entre opiniones y hechos.</li> <li> Se pierde demasiado tiempo.</li> <li> Costo operativo elevado.</li> </ul>

### 8. Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos

Según Chiavenato (2000, p. 348), los objetivos del Análisis y Descripción de Puestos son indispensables para contribuir en la buena aplicación de los procesos de Recursos Humanos, ahora bien, entre los principales objetivos de una Análisis y Descripción de Puestos están los siguientes:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios de puestos vacantes, como base para el reclutamiento.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Contribuye en la identificación de necesidades de capacitación.
- Estimular la motivación del personal, facilitando la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

### D. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para la confección del protocolo del Proceso de Reclutamiento se recurrió a la literatura que se menciona en detalle a continuación:

#### 1. Definición

El éxito que tenga una compañía al reclutar adecuadamente su personal, es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001, p. 139), "el Reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas." Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

## Marco Teórico

Chiavenato (2002, p. 95), establece que el proceso de Reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

### 2. Planeación de Recursos Humanos

El Reclutamiento se hace a partir de las necesidades de Recursos Humanos presentes y futuras de la organización.

Según Chiavenato (2002, p. 65), “la planeación estratégica de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados”.

Por ello Bonlander, Snell y Sherman proponen en su libro (2001, p. 131), “un modelo de Planeación de Recursos Humanos que va permitir identificar pronósticos a nivel de demanda y de oferta, de manera que el modelo como tal es sumamente importante como primera instancia en la elaboración de un Proceso de Reclutamiento”.

**Figura 2-4. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.**



### 3. Etapas del Proceso del Reclutamiento

Las tres etapas que establece Chiavenato (2007, pp. 150-156), en materia de Reclutamiento son las que se mencionan a continuación:

#### 3.1 Investigación interna de las necesidades.

Consiste en la identificación de la organización, respecto a Recursos Humanos a corto, mediano y largo plazo. Esto no debe ser ocasional sino constante y debe incluir a todos los niveles de la organización, que reflejen las necesidades, acompañadas del perfil de estos nuevos requerimientos.

#### 3.2 Investigación Externa del Mercado.

Consiste en una investigación del Mercado de Recursos Humanos con el objetivo de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior selección de las fuentes de Reclutamiento más adecuadas.

#### 3.3 Definición de las técnicas de Reclutamiento a utilizar.

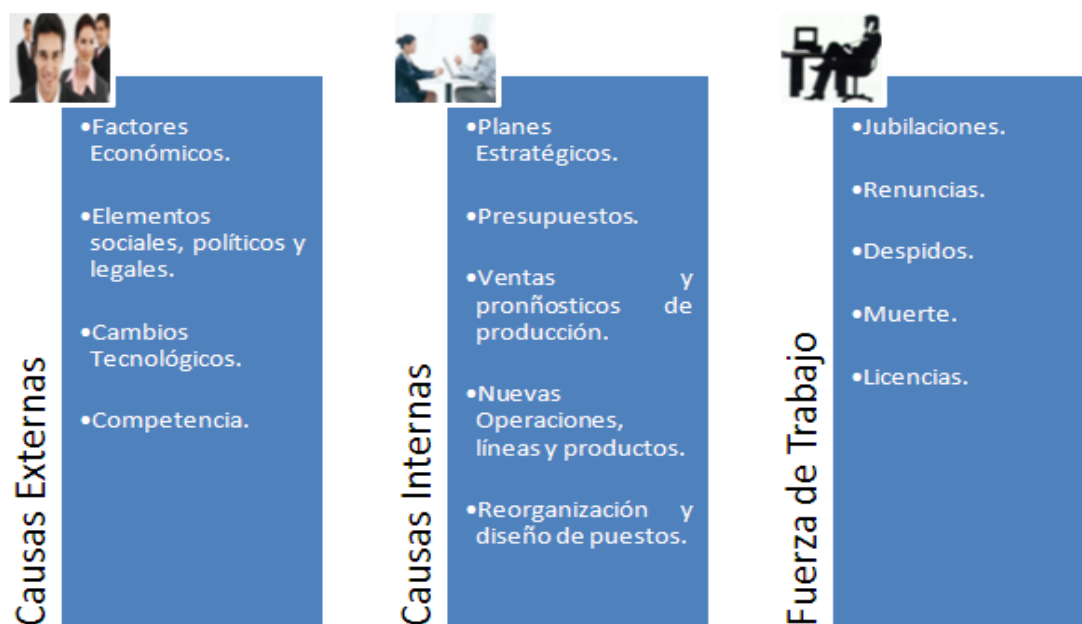
Una vez aplicadas las dos etapas anteriores, se procede a seleccionar las técnicas idóneas y acordes con las investigaciones mencionadas anteriormente.

### 4. Causas de Demanda de Personal

Werther y Davis (1991, p. 47), establecen que la demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los Recursos Humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades a futuro en este campo.

Según Werther y Davis (1991, p. 48), las causas que provocan demanda de personal a futuro son las que se muestran en la siguiente figura:

**Figura 2-5. Causas que provocan demanda de personal a futuro.**



### 5. Políticas de Reclutamiento

Según Chiavenato, (2007, p. 120), “Las políticas de Recursos Humanos surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados, además de que se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema”.

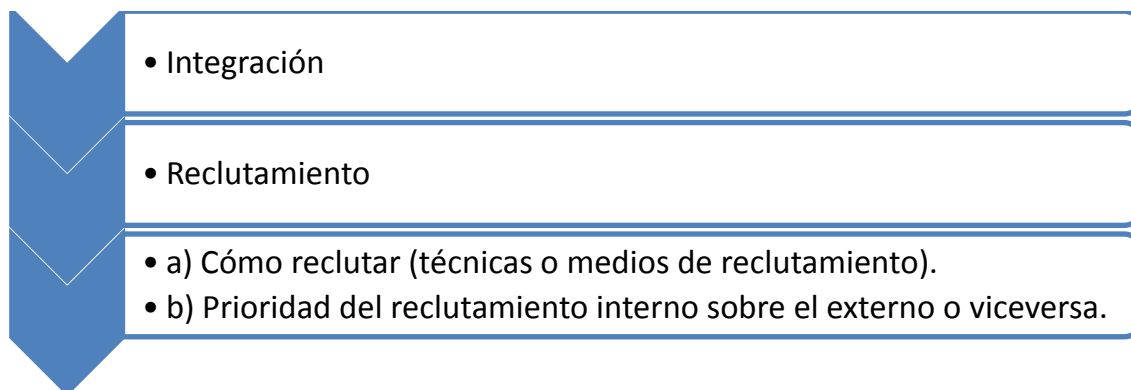
Según Chiavenato, (2007, p. 121), las políticas de recursos Humanos (dentro de las cuales se encuentran las del Proceso de Reclutamiento) son las siguientes:

**Figura 2-6. Políticas de Recursos Humanos.**



La siguiente figura muestra cómo se determinan las políticas de Recursos Humanos, en este caso específico, las políticas de Reclutamiento.

**Figura 2-7. Políticas de Reclutamiento.**





### 6. Tipos de Reclutamiento

Según Chiavenato (2002, pp. 95-98), el Reclutamiento puede plantearse de dos maneras en cuanto a tipos de reclutamiento se refiere. Este autor propone el reclutamiento interno y externo. Ambos se definirán a continuación, además de que se señalarán algunos de los puntos, tanto fuertes como débiles que permitan identificar que tan razonable es una opción con respecto a la otra.

#### 6.1 Reclutamiento Interno

Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

**Figura 2-8. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.**



### 6.2 Reclutamiento Externo

Se dirige a los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de Selección de Personal.

**Figura 2-9. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.**



## 7. Mercado Laboral

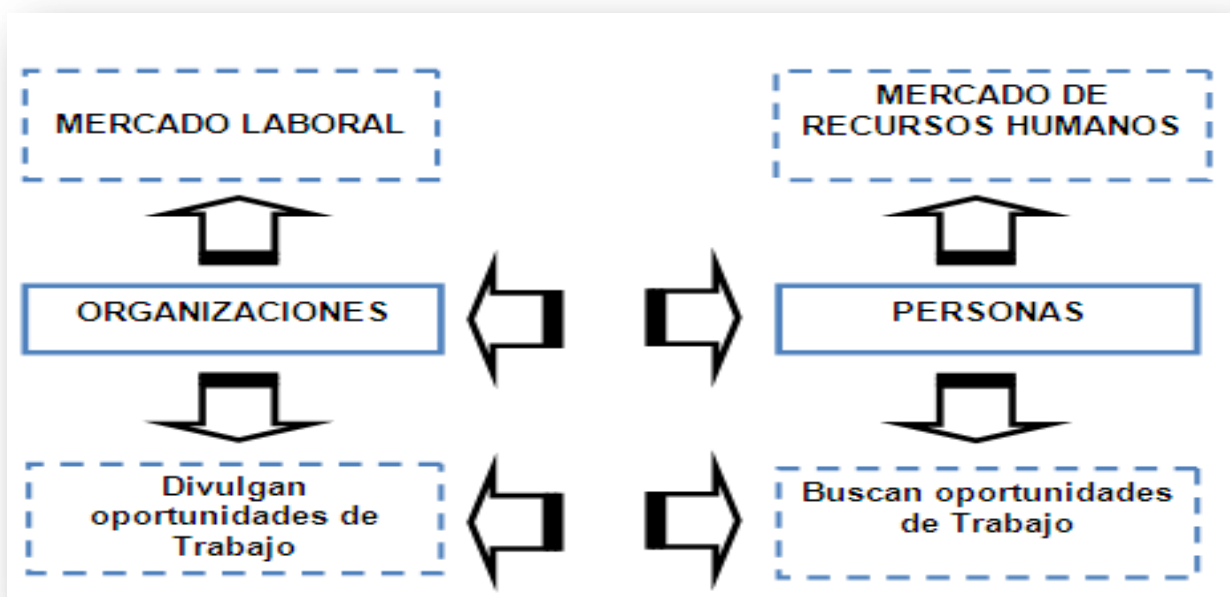
Bonlander, Snell y Sherman (2001, p. 142), definen Mercado Laboral como “el área donde se reclutan los solicitantes, varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.”

Según Chiavenato (2002, p. 85), “Mercado Laboral está compuesto de las ofertas de oportunidades de trabajo de las diversas organizaciones.”

## 8. Mercado de Recursos Humanos

Chiavenato afirma en su libro (2002, p. 91), que “un Mercado de Recursos Humanos (MRH), es un conjunto de candidatos al empleo, personas que están dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo.

**Figura 2-10. Relación Mercado Laboral – Mercado de Recursos Humanos.**



### 9. Fuentes de Reclutamiento

Señala Aguirre (1994, p. 20-32), que una Fuente de Reclutamiento es el lugar en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de Selección.

Las fuentes de Reclutamiento más utilizadas son: sindicatos, bolsas de empleo, agencias de empleo gubernamentales y privadas, escalafón (Sistema de ascensos basado en la eficiencia y responsabilidad demostrada), traslado o transferencia, instituciones educativas, asociaciones profesionales, familiares y conocidos de trabajadores actuales, anuncios publicitarios, entre otras.

Chiavenato (2002, pp. 99-101) señala que las principales fuentes de Reclutamiento dentro del Mercado de los Recursos Humanos son: la propia empresa, otras empresas, colegios y universidades.

Chiavenato identifica otras fuentes de reclutamiento tales como: avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con asociaciones gremiales, carteles o avisos en sitios visibles, presentación de candidatos por recomendación de empleados, consulta en los archivos de candidatos, reclutamiento online, entre otros.

### 10. Requisición de Personal

Dado que el reclutamiento es una función encomendada a la unidad de Recursos Humanos, Aguirre (1994, p. 11), establece que el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a la unidad de Recursos Humanos. Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de Requisición de Personal y es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

Una requisición de personal no incluye descripción ni especificación del puesto, y una vez que la unidad de Recursos Humanos recibe la requisición de personal, comienza la función de Reclutamiento de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2000, p. 219), un modelo de solicitud de empleado puede presentarse de la siguiente manera:

Figura 2-11. Modelo de Solicitud de Empleado.

De: Departamento \_\_\_\_\_ Fecha/Emisión: \_\_/\_\_/\_\_

Para: División de relaciones industriales Fecha/Recepción:

Sección de Reclutamiento y Selección No. /

**Solicitud de Empleado**

Sección	
Código	

Nombre del Cargo	Código	Cantidad	Clase

**Por Reemplazo**

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Cargo

**Por Aumento de Planta**

**Motivo del aumento:**

### 11. Evaluación del Proceso de Reclutamiento

Al igual que todas las funciones administrativas, el reclutamiento debe ser sujeto de evaluación y retroalimentación. Los principales aspectos a evaluar que Aguirre menciona en su libro (1994, p. 33-34), son los siguientes:

- Efectividad de las previsiones re Recursos Humanos.
- Oportunidad con la que se presentan solicitudes a la función de selección.
- Efectividad de las buenas relaciones públicas de los responsables de reclutamiento con las solicitudes y con los demás departamentos de la empresa.
- Costo-Beneficio del Reclutamiento (conocer la efectividad de las fuentes y estrategias en relación con el costo de las mismas).
- Efectividad de la bolsa o bolsas de empleo de la organización (deben estar siempre actualizadas y depuradas y ser fácilmente consultables).
- Seguimiento de las políticas establecidas en materia de Reclutamiento.

Un estudio cuidadoso de todos los factores mencionados, debe conducir a medidas correctivas necesarias, a fin de mejorar la función de Reclutamiento.

En fin, el marco teórico es un apartado que permite fundamentar lo aplicado en el trabajo, tomando como base fuentes consultadas, y éstas a su vez van a sustentar de manera significativa el desarrollo tanto del Manual de Descripción y Análisis de Puestos como el Proceso de Reclutamiento.

### E. ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

#### 1. Investigación Descriptiva

Según Aaker, Kumar y Day (2001, p. 73), una investigación descriptiva proporciona una vista instantánea exacta de algún aspecto del ambiente en estudio. Además brinda una idea sobre las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, ya que no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

#### 2. Fuentes de Información

Según la fuente consultada, en términos de fuentes de información, se menciona a continuación, cierta literatura que sirve de fundamento para la presente investigación.

Según Aaker, Kumar y Day (2001, p. 78), las fuentes internas y externas son fundamentales para cualquier tipo de investigación, por tal razón, ambos términos se definen a continuación:

##### **2.1 Fuentes Internas**

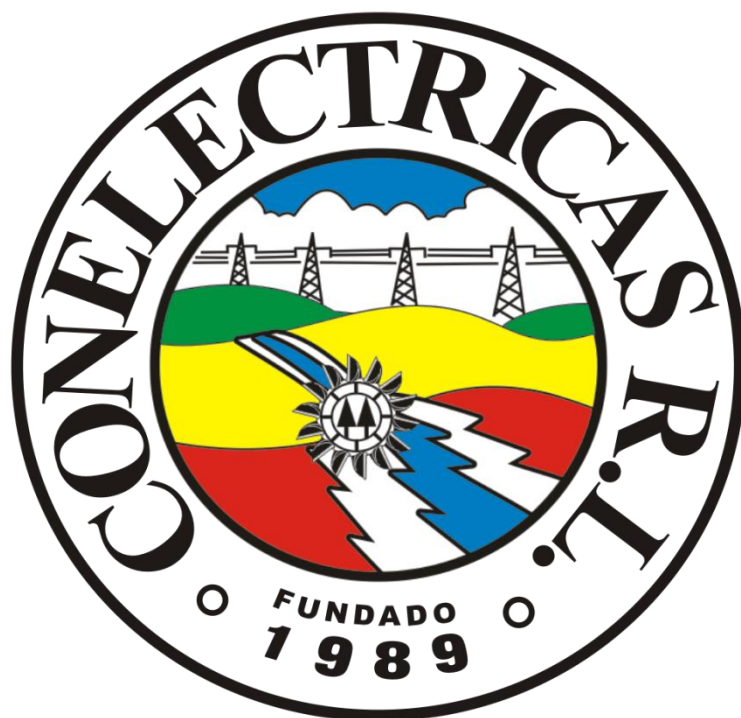
Son aquellos que se recolectan especialmente para un objetivo específico de investigación. Pueden emplearse una variedad de métodos, que van desde la investigación cualitativa y encuestas, hasta experimentos.

##### **2.2 Fuentes Externas**

Son aquellas que se tienen disponibles, ya que fueron recolectados con algún propósito diferente al de la solución del problema actual. Entre éstos están: el sistema de información existente de la compañía; bancos de datos de otras organizaciones (fuentes gubernamentales como la oficina de censos o estudios e informes de asociaciones comerciales); y fuentes de datos sindicados (paneles de compra de consumidores).

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**





# XI. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es un apartado que tiene como finalidad detallar el proceso que se realizó para alcanzar el objetivo deseado, en este caso, la confección de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos, así como el Proceso de Reclutamiento para la empresa CONELECTRICAS R.L.

Para efectos de este trabajo se desarrolló el marco metodológico segmentado en dos partes, primeramente la parte referente al Manual de Puestos y seguidamente el Proceso de Reclutamiento como tal.

En ambos apartados se detalló el tipo de investigación, las fuentes de información, sujetos de la información, métodos de recolección de información y las etapas que se llevaron a cabo para la elaboración de los apartados anteriormente mencionados.

A continuación se hace mención de la parte correspondiente al Manual de Puestos y todo el marco metodológico que este ameritó.

## A. MANUAL DE PUESTOS

### 1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, y específicamente en el apartado del Manual de Puestos, se realizó una investigación del tipo descriptiva, la cual se profundiza a continuación:

#### 1.1 Investigación Descriptiva

Para la elaboración del Manual de Descriptivo y Análisis de Puestos se utilizó una investigación de tipo descriptiva. Una vez que se conocieron los diferentes puestos existentes en la empresa y se analizó la información recolectada, se procedió a describir las características de cada puesto, para poder identificar de una mejor manera el trabajo que realiza el personal del Consorcio.

## Marco Metodológico

---

Dentro de las principales características que se consideraron están: las funciones que tienen asignadas los colaboradores, las responsabilidades y las habilidades que debe de poseer una persona para ocupar un cargo. Todo esto fue posible con la información obtenida a través de los diferentes métodos de obtención de información que se utilizaron tales como: el cuestionario, el cual se encuentra en uno de los apéndices ([Ver Apéndice 1](#)), la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos pertinentes al estudio de investigación.

### 2. Fuentes de Información

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el fin de obtener suficientes datos que permitieran obtener una visión más amplia de los diferentes aspectos a estudiar.

#### 2.1 Fuentes Primarias

La información primaria se obtuvo por medio de observación, cuestionarios y entrevistas personales tanto a la Gerencia como a los ocupantes de niveles operativos de la empresa.

#### 2.2 Fuentes Secundarias

La información secundaria se obtuvo básicamente de fuentes bibliográficas de libros de texto de Recursos Humanos, información brindada de CONELECTRICAS R.L., información de páginas de internet relacionadas con el tema en investigación y trabajos finales de graduación que se relacionan con la presente investigación.

### 3. Sujetos de Información

Los sujetos de información fueron cada uno de los colaboradores que ocupan los diferentes puestos de trabajo de CONELECTRICAS R.L.

### 4. Métodos de Recolección de Información

Los principales métodos de recolección de información que se utilizaron fueron la observación, entrevista y el cuestionario.

## Marco Metodológico

---

### 4.1 Método Observación Directa







Primeramente se aplicó la técnica de la observación directa, con el fin de identificar situaciones meramente de comportamiento y que permitieron conocer a grandes rasgos lo que comprendía cada puesto en términos de funciones, responsabilidades y demás aspectos a considerar dentro del Manual de Puestos. Este método se aplicó tanto antes como después de los estructurados de manera que se pudiera verificar si la información recolectada por medio del cuestionario y la entrevista no estuviera subestimada ni sobreestimada.

### 4.2 Método del Cuestionario

Después de que se conoció cuál era el propósito y el objetivo de la investigación, se optó por la elaboración de un cuestionario estructurado para unificar la información deseada. Dicho instrumento contó con preguntas tanto abiertas como cerradas. (Ver Apéndice 1).

Las preguntas se formularon con respecto a los objetivos de la investigación, con claridad, sencillez y que contaran con una secuencia lógica.

Entre los principales objetivos del instrumento están los siguientes:

-  Conocer los puestos con los que actualmente cuenta CONELECTRICAS R.L.
-  Conocer el supervisor inmediato de cada uno de los puestos.
-  Identificar las principales funciones de cada uno de los puestos.
-  Determinar los Factores de Especificación para cada puesto. (Requisitos intelectuales, responsabilidades implícitas, requisitos físicos y condiciones de trabajo).
-  Servir de fundamento para una futura valoración de puestos.
-  Elevar el grado de compromiso para con la organización en cuanto a ejecución de las funciones se refiere.

## Marco Metodológico

---

Para llevar a cabo la aplicación de este método de recolección de información, primeramente se envió un comunicado interno a cada uno de los colaboradores de la empresa, de manera que estuvieran enterados de que en los próximos días se iba a estar aplicando un cuestionario para los fines ya mencionados.

Además se informó al cuestionado de la finalidad real del cuestionario, con el fin de que éste conociera de qué se trataba y pudiera expresar opiniones y emitir respuestas acertadas que ayudaran al desarrollo del trabajo.

Asimismo, en la investigación se realizaron consultas a algunos colaboradores, para aclarar aspectos dudosos en los datos adquiridos a través de los métodos de recolección de información ya mencionados.

### 4.3 Método de Entrevista

La entrevista que se utilizó para recolectar la información pertinente para el análisis de puestos fue, la entrevista individual con algunos colaboradores de nivel medio y bajo, la cual se fundamentó en lo contemplado en el cuestionario. Además se tuvieron entrevistas con el Gerente y los encargados de la empresa para definir algunos aspectos de mayor relevancia y que así lo requerían, como la estructura del Manual de Puestos.

Este método permitió aclarar y analizar inmediatamente las dudas que se presentaron en el transcurso de la entrevista.

## 5. Etapas de la Metodología

En términos generales, la metodología se llevó a cabo siguiendo una secuencia de etapas, cada una de ellas constituidas de manera más puntual por una serie de pasos con miras a desarrollar y ejecutar el trabajo de la mejor manera posible.

A continuación se definen puntualmente cada uno de los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración del Manual de Descripción y Análisis de Puestos para la empresa CONELECTRICAS R.L.

### 5.1 Planeación

- Primeramente se identificaron cada uno de los puestos vigentes en CONELECTRICAS R.L.
- Seguidamente se definió la estructura organizacional y se ubicaron los puestos en el organigrama.
- Posteriormente se elaboró el Cronograma de actividades.
- Se corroboró la existencia de material correspondiente al Manual de Puestos dentro de la organización, con el fin de definir el alcance del trabajo, y más específicamente aún, del Manual de Puestos como tal.
- Se seleccionaron los Factores de Especificación. Se tomaron en consideración manuales anteriores, y en común acuerdo con los jefes de la empresa, de manera que se eligieron los factores más idóneos para cada uno de los puestos, según fuera el caso.
- Una vez seleccionados los factores de especificación, se procedió a dimensionar los mismos, estableciendo límites inferiores y superiores, tratando de establecer una dimensión acorde con el factor de especificación en ese sentido.
- Se generó una gradación a los factores de especificación. (Se tomaron en consideración de cuatro a seis grados).
- Se coordinó con Jefes y Contacto en la empresa, para cuestiones de codificación de cada uno de los puestos.
- El avance fue revisado por la profesora asesora y posteriormente fue sometido a la Jefatura correspondiente para sus observaciones y posterior aprobación.

### 5.2 Preparación

- Seguidamente se dispuso del ambiente. Se solicitó a la Gerencia que se enviara un comunicado interno elaborado por el investigador a cada uno de los colaboradores incluidos en el Programa de Análisis de Puestos para hacerles saber del trabajo que se estaba realizando y que cordialmente se les solicitaba su colaboración durante este proceso.
  
- Se recolectaron datos previos que permitieran tener una noción clara del instrumento que se iba a elaborar y posteriormente aplicar con miras a confeccionar el Manual de Puestos. Se le recolectó información referente al nombre de los ocupantes de los cargos, tiempo de desempeñarlo y otra información de relevancia.
  
- Se diseñó el instrumento para la recolección de la información que se quería reunir para alcanzar los objetivos de la investigación. El cuestionario que se confeccionó estuvo conformado por seis apartados, los cuales se citan a continuación:
  - El primero, correspondió a la presentación del cuestionario y el objetivo de su aplicación.
  - El segundo mencionaba las instrucciones de llenado del cuestionario.
  - El tercero era un apartado donde se identificaba en puesto.
  - El cuarto, era el resumen del puesto, donde el colaborador establecía las funciones que debía realizar en su puesto.
  - El quinto hacía referencia a los factores de especificación, en otras palabras, en este apartado se reflejaba cada una de las especificaciones del puesto, en cuanto a requisitos, habilidades y conocimientos que debía poseer una persona para desempeñar un puesto de manera exitosa.
    - En uno de los subfactores denominado destrezas y habilidades, se consideró importante acudir a los Jerarcas de la organización para que luego de un listado de mencionadas destrezas y habilidades, se seleccionaran las que ellos catalogaran como más importantes, según las exigencias de la empresa.

## Marco Metodológico

---

- En lo que respecta a los subfactores de Ambiente de Trabajo y Riesgos Laborales se acudió tanto al Jefe de Planta como al Jefe de Proyecto, de manera que dichos subfactores pudieran contemplarse adecuadamente en el cuestionario.
- El sexto correspondía a un apartado final donde el cuestionado o entrevistado, podía agregar comentarios o recomendaciones que considerara convenientes.
- Finalmente, y seguido de los apartados anteriores se incluyeron dos anexos. El primero correspondía a una descripción general del cargo y el segundo a una descripción específica de cada una de las funciones que el puesto exigía para desempeñarse de buena manera.
- El avance fue revisado por el asesor y sometido a aprobación por parte de la Jefatura correspondiente.

### 5.3 Ejecución

- Una vez enviado el comunicado interno y teniendo preparado el material, el ambiente y cada uno de los detalles necesarios, se aplicó el cuestionario y las respectivas entrevistas. El tiempo aproximado para llenar el cuestionario fue de una semana, durante esa semana se fue trabajando de manera simultánea en el Proceso de Reclutamiento.
- Para la recolección de la información se contó con el apoyo del contacto en la empresa, el Sr. Alexander Acuña Rodríguez, quien brindó especial colaboración para con el presente trabajo, tanto a inicios del mismo como durante la realización. Sin embargo por razones personales, renunció. Por tal motivo, el Sr. Miguel Gonzales Rodríguez, tomó el papel de contacto de empresa y dio el seguimiento respectivo al trabajo, a partir de la tercera semana de setiembre.

## Marco Metodológico

---

- El cuestionario de Descripción y Análisis de Puestos fue entregado a cada uno de los colaboradores de la empresa, en forma personal por parte del investigador.
  
- El tiempo para que los trabajadores completaran el cuestionario, fue aproximadamente de dos días y la entrega de los anexos 1 y 2 fue de cinco días. Este último transcurso de tiempo fue más extenso, para que los colaboradores tuvieran el tiempo propicio para profundizar acerca de lo que conlleva su trabajo en cuanto a funciones se refiere.
  
- Se recogieron los cuestionarios y los anexos, y posteriormente se realizó una revisión de la información con el jefe inmediato de cada uno de los colaboradores de la empresa.
  
- Una vez que se recogieron los cuestionarios y anexos, se procedió al ordenamiento y al análisis de los mismos, para seguidamente elaborar el Manual de Puestos para CONELECTRICAS R.L.
  
- Posteriormente se elaboró provisionalmente el Manual de Descripción y Análisis de Puestos para la empresa.
  
- Seguidamente se presentó una redacción provisional del análisis al supervisor para su respectiva ratificación, o bien, rectificación.
  
- Posteriormente, el Manual de Puestos fue sometido a revisión por parte de los colaboradores involucrados y luego se determinó la aprobación por parte de la Jefatura correspondiente.



### 6. Codificación

Se asignó un código a cada uno de los puestos que conforman la estructura orgánica CONELECTRICAS R.L., con el fin de poder diferenciarlos de los demás puestos de trabajo y poder identificarlos fácilmente para posteriores procesos y funciones dentro del marco de los Recursos Humanos.

Para los puestos tanto de la parte administrativa como de la parte de Planta y Campo se codificó de la siguiente manera: la primera letra representa el área a la que pertenece el puesto, la(s) letra(s) que sigue(n) es (son) la(s) inicial(es) del departamento a la cual pertenece el puesto, y los tres números indican el nivel de jerarquía en que se encuentra el cargo a nivel de organigrama de puestos de la empresa.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se confeccionó el código para los diferentes puestos reflejados en el organigrama de puestos del Consorcio.

Puesto: Gerente General

Área a la que pertenece el puesto: **A**ministrativa

Departamento al que pertenece el puesto: **G**erencia **G**eneral

Nivel jerárquico del puesto: **001**

Con la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos se da el surgimiento de una serie de conclusiones que darán paso a sus respectivas recomendaciones, sirviendo de apoyo para un mejor funcionamiento de la empresa.

A continuación en el Cuadro 4-1 se encuentra el nombre de cada uno de los puestos, con su respectivo código y el número de empleados que se desempeñan en cada puesto:

## Marco Metodológico

**Cuadro 3-1. Clasificación y Codificación de Puestos de CONELECTRICAS R.L.**

Código	Nombre del Puesto	Número de Empleados
AGG-001	Gerente General	1
AGG-002	Asistente Administrativo	1
AGG-003	Secretaria	1
AGG-004	Miscelánea (Oficinas C.Q.)	1
AGG-005	Miscelánea (Oficinas S.J.)	1
ADF-001	Analista Financiero	1
ADC-001	Encargado Contabilidad	1
ADC-002	Auxiliar Contabilidad	1
ADP-001	Encargado Proveeduría	1
ADT-001	Encargado Termografía	1
ALM-001	Jefe Laboratorio Medidores	1
PSL-001	Jefe Planta	1
PSL-002	Mecánico	1
PSL-003	Electricista	1
PSL-004	Operador Planta	4
PSL-005	Bodeguero	1
PSL-006	Asistente Operador	4
PSL-007	Misceláneo (Planta)	1
PSL-008	Guarda Presa	1
PHP-001	Jefe P.H. Pocosol *	1
PHP-002	Carpintero *	1
PHP-003	Peón de Finca *	7
ARH-001	Encargado Recursos Humanos	1

**Fuente: Elaboración Propia.**

## Marco Metodológico

---

*\* En el Manual de Puestos no se incluyen los puestos de la unidad Proyecto Hidroeléctrico Pocosol, debido a que a la fecha de finalización del trabajo, no fue proporcionada la información requerida por parte de los colaboradores y que era necesaria para incluirlos en el Manual de Puestos.*

Como valor agregado al trabajo y como complemento al Manual de Puestos, se diseñó una parte de valoración de puestos, y la metodología aplicada para ésta, así como el desarrollo de la misma, se muestran en detalle en uno de los apéndices. ([Ver Apéndice 2](#)).

## B. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### 1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, específicamente del apartado del Proceso de Reclutamiento, se realizó una investigación del tipo descriptiva, la cual se profundiza a continuación:

#### 1.1 Investigación Descriptiva

Para el desarrollo del Proceso de Reclutamiento se utilizó una investigación de tipo descriptiva que permitió conocer la situación actual del Consorcio en términos de Reclutamiento y posteriormente poder así, generar una propuesta del mismo.

Lo que se pretendió con esta investigación fue determinar los tipos, políticas, técnicas y fuentes de reclutamiento, así como documentación referente a mencionado proceso, y que permitiera formalizar esta función de Recursos Humanos y llevar una mejor gestión en ese sentido.

### 2. Fuentes de Información

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el fin de obtener suficientes datos que permitieran obtener una visión más amplia de los diferentes aspectos a estudiar.

#### 2.1 Fuentes Primarias

La información primaria se obtuvo por medio de entrevistas personales que se llevaron a cabo con el contacto en la empresa y las Jefaturas correspondientes del Consorcio.

## Marco Metodológico

---

### 2.2 Fuentes Secundarias

Las principales fuentes secundarias a las que se acudió fueron las fuentes bibliográficas, documentos de la empresa, páginas de internet relacionadas con el tema en investigación y trabajos finales que se relacionan con la presente investigación.

### 3. Sujetos de Información

La persona contacto en la empresa y las Jefaturas de la empresa.

### 4. Métodos de Recolección de Información

El método que se utilizó para recolectar información referente al proceso de Reclutamiento fue la entrevista realizada a la persona contacto en la empresa y colaboradores del mismo nivel jerárquico.

### 5. Etapas de la Metodología

Para efectos de la metodología en términos de Reclutamiento, se siguieron puntualmente cada uno de los pasos que se mencionan a continuación:

#### 5.1 Identificación del Proceso de Reclutamiento

Primeramente se hicieron las consultas respectivas para verificar si se contaba con un proceso actual de reclutamiento, poder describirlo y analizarlo, para luego generar una propuesta de tal proceso.

#### 5.2 Investigación Externa

Como insumo importante para el desarrollo de este apartado, se optó por realizar una investigación externa, la cual se fundamentó en la obtención de información suficiente y correspondiente a empresas similares que pertenecieran al sector eléctrico y que se guiaran bajo los principios cooperativistas, además de que contaran con un proceso de reclutamiento, para poder así, recolectar y proponer un proceso de reclutamiento acorde con los intereses del Consorcio.

Específicamente se acudió a una ex funcionaria de COOPELESCA R.L., y la cual fue la encargada del Departamento de Recursos Humanos de dicha Cooperativa.

## **Marco Metodológico**

---

Se entrevistó a mencionada persona y se obtuvo información importante para tomar en consideración en la Propuesta de Reclutamiento.

### **5.3 Coordinación con Encargados de la Empresa**

Una vez identificada la faltante en cuanto a estructuración del Proceso de Reclutamiento, se coordinó con la persona contacto en la empresa para la propuesta de dicho proceso.

### **5.4 Determinación de las Políticas de Reclutamiento**

Tomando en consideración el Manual de Puestos, se procedió a establecer las respectivas políticas en materia de Reclutamiento. Para esta consideración se tomaron en cuenta aspectos tales como el grado académico mínimo, prioridad en cuanto a reclutamiento interno-externo, sobre quien recaen las actividades de reclutamiento, la herramienta que se utilizará para tal proceso, el periodo de recepción de solicitudes y vencimiento de las mismas, el encargado de identificar las vacantes, entre otras.

### **5.5 Identificación de los Tipos de Reclutamiento**

Para la realización de este trabajo se recurrió tanto al Reclutamiento Interno como al Externo, de manera que se pudiera contar con una gama amplia de opciones en cuanto a perfiles y niveles de calidad de personal se refiere.

### **5.6 Determinación de las Técnicas de Reclutamiento**

Una vez identificada la situación actual de la empresa en términos del Proceso de Reclutamiento, así como aplicada la investigación externa del mismo, se procedió a determinar cuáles serían las técnicas de reclutamiento más apropiadas para tal proceso.

### **5.7 Definición de los Perfiles de Contratación**

Una vez que se tenía a completa disposición el Manual de Puestos y en común acuerdo con los encargados de la empresa, se procedió a definir el formato a utilizarse para el diseño de los perfiles de contratación para los puestos de la empresa.

### **5.8 Confección de la Carta de Requisición de Personal**

Se consideró necesario confeccionar una Carta de Requisición de Personal, a la cual se le asignaron los siguientes aspectos: nombre del departamento solicitante, nombre del puesto solicitado, supervisor inmediato del puesto, fecha límite de contratación, cantidad de personal necesario, si es por aumento de planilla o por sustitución, requisitos, entre otros.

### **5.9 Elaboración de la Hoja de Solicitud de Empleo**

Para efectos del proceso de Reclutamiento se consideró indispensable contar con una Hoja de Solicitud de Empleo que contara con los rubros necesarios para el reclutamiento de personal acorde con las necesidades de la empresa.

Entre los principales aspectos que se tomó en cuenta para esta Solicitud de Empleo fueron: información personal, información académica, estudios complementarios, información laboral, antecedentes laborales, información familiar, referencias y finalmente las firmas de los involucrados correspondientes.

### **5.10 Establecimiento de una Propuesta del Proceso de Reclutamiento**

Para la confección de la Propuesta de Reclutamiento se tomaron en consideración las Políticas de Reclutamiento y en común acuerdo con el contacto en la empresa, se desarrolló el proceso desde el punto de vista tanto interno como externo.

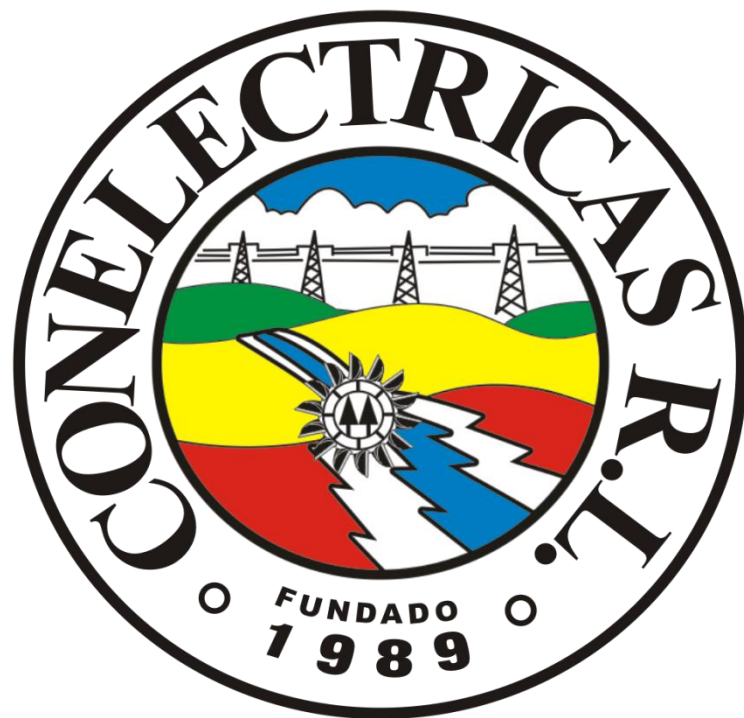
### **5.11 Elaboración del Fluxograma**

Seguidamente se procedió a realizar los fluxogramas que permitieran esquematizar y detallar de una manera más ilustrativa los procedimientos en que se incurre en cada tipo de Reclutamiento.

Por último se plantearon las conclusiones y recomendaciones, con base en el análisis de la información adquirida en el desarrollo del Proceso de Reclutamiento.

# **CAPÍTULO IV**

## **MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**





### **XII.           CAPÍTULO IV. ÍNDICE MANUAL PUESTOS**

<b>PRESENTACION DEL MANUAL.....</b>	<b>60</b>
<b>ESTRUCTURA DEL MANUAL.....</b>	<b>60</b>
<b>PUESTOS DEL MANUAL.....</b>	<b>62</b>
<b>GERENCIA GENERAL.....</b>	<b>63</b>
GERENTE GENERAL.....	64
ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	69
SECRETARIA.....	74
MISCELÁNEA (OFICINAS CQ) .....	79
MISCELÁNEA (OFICINAS SJ) .....	84
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>89</b>
ANALISTA FINANCIERO.....	90
ENCARGADO CONTABILIDAD.....	95
AUXILIAR CONTABILIDAD.....	100
ENCARGADO PROVEEDURÍA.....	105
ENCARGADO RECURSOS HUMANOS.....	110
<b>UNIDAD DE OPERACIONES.....</b>	<b>115</b>
ENCARGADO TERMOGRAFÍA.....	116
JEFE LABORATORIO DE MEDIDORES.....	121
<b>PLANTA SAN LORENZO.....</b>	<b>126</b>
JEFE PLANTA.....	127
MECÁNICO.....	132
ELECTRICISTA.....	137
OPERADOR.....	142
BODEGUERO.....	147
ASISTENTE OPERADOR.....	152
MISCELÁNEO (PLANTA).....	157
GUARDA PRESA.....	161



# Manual de Descripción y Análisis de Puestos

---

## A. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

El presente Manual de Descripción y Análisis de Puestos, contiene un resumen de las responsabilidades, obligaciones, requisitos y tareas de cada puesto que integra la estructura organizacional del Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación de Costa Rica R.L. (CONELECTRICAS R.L.).

Entre los objetivos que puede lograr CONELECTRICAS R.L. al contar con un Manual de Descripción y Análisis de Puestos están los siguientes:

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

## B. ESTRUCTURA DEL MANUAL

La descripción de cada puesto de trabajo abarca la siguiente información:

### 1. Identificación del Puesto

En esta sección se ubica al empleado dentro de la organización y se detalla información como la siguiente:

- Nombre del Puesto.
- Código del Puesto.
- Área a la que pertenece.
- Puesto del Jefe Inmediato.
- Jornada de trabajo.
- Horario.

# Manual de Descripción y Análisis de Puestos




## 2. Resumen del Puesto

Presenta en términos generales las actividades que cada colaborador de la empresa debe realizar en su puesto. También se realiza una descripción detallada de las labores, actividades o tareas con las que cuenta el puesto, donde se refleja la periodicidad con que se ejecutan esas labores.







## 3. Especificación del Puesto

En este apartado se define, mediante los cuatro factores de especificación, las características o requisitos que debe cumplir una persona que desee desempeñar determinado puesto. A continuación se presentan los factores de especificación con sus respectivos subfactores:




### 3.1 Requisitos Intelectuales

-  Formación Académica.
-  Experiencia.
-  Destrezas y Habilidades.

### 3.2 Responsabilidades

-  Supervisión Personal.
-  Materiales, Herramientas o Equipo.
-  Información Confidencial.
-  Contactos (Internos y Externos).
-  Dinero, Títulos Valores o Documentos.
-  Autonomía.

### 3.3 Condiciones de Trabajo

-  Esfuerzo Físico.
-  Ambiente de Trabajo.
-  Riesgos Laborales.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	05/09/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	15/09/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	15/09/2009	

### C. PUESTOS DEL MANUAL

Los puestos se presentan según la unidad o departamento al que pertenezcan.

Cada puesto cumple con un formato estandarizado y con una codificación, previamente establecida en la metodología correspondiente al Manual de Puestos.

A continuación se muestran las unidades del Consorcio y los puestos que corresponden a cada una de ellas.

---

# GERENCIA GENERAL

---

---

# GERENTE GENERAL

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### GERENTE GENERAL

**Código:** AGG-001

**Nombre del Puesto:** Gerente General.

**Supervisor Inmediato:** Consejo de Administración.

**Área a la que pertenece:** Gerencia General.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Se requiere completa disponibilidad para cualquier eventualidad.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:**

Puesto	Número Personas por Puesto
Analista Financiero	1
Encargado Contabilidad	1
Encargado Proveeduría	1
Asistente Administrativo	1
Encargado Termografía	1
Jefe Planta San Lorenzo	1
Supervisor Proyecto Hidroeléctrico Pocosol	1

**Descripción General del Puesto:**

Planificar, organizar, direccionar y controlar las acciones y recursos del Consorcio que permitan cumplir las metas y acuerdos del Consejo, así como la Representación Legal del Consorcio.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Supervisar el cumplimiento de los planes estratégicos y los planes anuales operativos del Consorcio.
- Organizar y motivar al equipo organizativo.
- Buscar los recursos necesarios para ejecutar los acuerdos tomados en Consejo de Administración.
- Representar legalmente a la organización.
- Ejecutar acuerdos del Consejo de Administración.
- Informar y participar de las acciones, consultas e inquietudes del Consejo de Administración.
- Ejercer la función de validación de documentos y análisis de propuestas.
- Revisar las leyes y los proyectos de leyes que tengan relación con el sector eléctrico, en el cual participa el Consorcio.
- Delegar acciones y distribuirlas entre los colaboradores.
- Determinar las necesidades y recursos que ocupa la organización.
- Asistir constantemente a reuniones que el puesto amerite.
- Atender a colaboradores, contratistas y otras personas que requieran de alguna gestión directamente con el cargo.
- Velar por el control de las finanzas y presupuestos.
- Visitar los diferentes proyectos y unidades de negocios del Consorcio.
- Coordinar con los directores de áreas sobre las estrategias a seguir.
- Aprobar los planes de emergencia para resolver cualquier eventualidad.
- Establecer los lineamientos y prioridades de la organización.
- Servir como vocero entre la empresa y otras instituciones nacionales e internacionales.
- Velar por la seguridad y respaldo de los activos de la empresa.
- Mantener excelentes relaciones con el personal, así como el Consejo de Administración y los Comités de CONELECTRICAS R.L.
- Dar seguimiento a planes, proyectos, acuerdos y situaciones determinadas.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Licenciatura en Administración de Empresas y/o Ingeniería Eléctrica.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de cuatro años en puestos similares.

#### Destrezas y Habilidades

Requiere de habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, actitud positiva ante el cambio, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, capacidad para el trabajo en equipo, lealtad, creatividad, liderazgo, orientación a los resultados, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Capacitaciones referentes al sector eléctrico, relaciones públicas, mejoramiento de la calidad, legislación general y Cooperativismo.

#### Otros Requisitos

Conocimiento intermedio de inglés, manejo paquetes de cómputo, disponibilidad de horario, disponibilidad para viajar dentro y fuera del país, y licencia de conducir B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

Ejerce supervisión a más de 5 personas. (Tiene a cargo 7 colaboradores).

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable directo de todos los activos del Consorcio.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por toda la documentación y dineros del Consorcio.

#### Autonomía

Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.



## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Directores del Consejo y Colaboradores.
Contactos Externos	Contratistas, Ministerios, ICE, Asesores Legales y Técnicos, Gerentes de las Cooperativas, Alcaldes, Diputados y Políticos, entre otros.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con un ambiente adecuada en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, postura, monotonía y ruido. Además de que no hay exposición a factores externos.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a riesgos de caídas y golpes dentro o fuera de la oficina, y en cuanto a conducción vehicular por traslados que el trabajo precise.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y protector de pantalla principalmente. En pocas ocasiones se debe utilizar casco y tapones auditivos u orejeras cuando se necesita visitar la Planta o Proyecto para alguna gestión determinada.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ASISTENTE ADMINISTRATIVO

**Código:** AGG-002

**Nombre del Puesto:** Asistente Administrativo.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Gerencia General.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:**

Puesto	Número Personas por Puesto
Secretaria	1
Miscelánea	2

**Descripción General del Puesto:**

Ejecutar funciones administrativas en cuanto al manejo de correspondencia, redacción de notas, revisión de correo electrónico, asistencia y toma de actas del Consejo de Administración, coordinación y supervisión del trabajo de las misceláneas y revisión y seguimiento de la agenda de la Gerencia.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Archivar documentos.
- Redactar notas.
- Atender llamadas telefónicas.
- Redactar las Actas del Consejo de Administración.
- Controlar la correspondencia del Consejo.
- Llevar el control de la caja chica.
- Atender reuniones del Consejo.
- Revisar y distribuir correos electrónicos.
- Atender visitas.
- Supervisar el trabajo de las misceláneas.
- Llevar a cabo la Memoria de Cálculo.
- Revisar la facturación del ICE.
- Revisar los aumentos tarifarios.
- Supervisar el trabajo de la secretaria.
- Coordinar actividades y reuniones de la Gerencia.
- Atender a la Unidad Técnica en cualquier solicitud de la misma.
- Coordinar con Contabilidad los diferentes pagos que deben realizarse.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Diplomado en Secretariado Ejecutivo y/o Asistente Administrativo.

#### Experiencia Laboral

Experiencia demostrada de tres a cuatro años en puestos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, disposición para interactuar con personas, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, liderazgo, orientación a los resultados y, planificación y organización.

##### Deseables

Actitud positiva ante el cambio, capacidad negociación y toma decisiones, creatividad y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Capacitaciones en manejo de reuniones, redacción de documentos técnicos, etiqueta y protocolo, manejo de archivos, técnicas de redacción y ortografía, relaciones humanas y ética profesional.

#### Otros Requisitos

Conocimientos básicos de contabilidad e inglés y manejo equipo cómputo.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 1 a 3 personas. (Tiene a cargo 3 colaboradores).

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por el manejo de materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo, específicamente del equipo de cómputo y teléfono.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por el retiro y entrega de cheques en forma periódica, además del manejo de una caja chica y una caja fuerte donde se custodian documentos importantes.

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
<b>Contactos Internos</b>	Consejo Administración, Gerencia, Unidad Técnica, Departamento Contabilidad, Departamento Financiero, Secretaría, Proveduría, Misceláneas.
<b>Contactos Externos</b>	ICE, ARESEP, MINAET, SETENA, NRECA, Asamblea Legislativa, Municipalidades, entre otros.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, postura y ruido, además de que no hay exposición a factores externos.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas, golpes durante el acceso o salida a las instalaciones, además del riesgo por conducción vehicular cuando hay que trasladarse fuera de la oficina.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y protector de pantalla principalmente. En pocas ocasiones se requiere casco y zapatos de seguridad, cuando se necesita visitar la Planta o Proyecto para efectuar alguna gestión de Gerencia.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# SECRETARIA

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### SECRETARIA

**Código:** AGG-003

**Nombre del Puesto:** Secretaria.

**Supervisor Inmediato:** Asistente Administrativo.

**Área a la que pertenece:** Gerencia General.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Asistir a la Asistente Administrativa, atender la recepción, asistir a la Unidad Técnica y realizar algunas funciones secretariales de Contabilidad.



### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Preparar la factura mensual que se le envía al ICE.
- Redactar y confirmar el envío de Correspondencia.
- Llevar el registro de asistencia para cuestión de Solicitud de Pago Dietas.
- Controlar periodos de vacaciones del personal del Consorcio.
- Actualizar Boleta Vacaciones para Contabilidad.
- Manejar lo referente a Acciones de Personal.
- Revisar, aprobar, ordenar y registrar facturas.
- Preparar reuniones y actividades especiales.
- Revisar semanalmente los índices para solicitud de aumento tarifario.
- Envío de Planilla a la CCSS.
- Envío de Planilla al INS.
- Realizar, imprimir, recortar y entregar los comprobantes de pago a Directores.
- Facilitar información digital y física a la Unidad Técnica.
- Preparar las notas de bancos para desembolsos y transferencias.
- Realizar la Declaración de Impuestos sobre las Ventas.
- Realizar Declaración de Impuestos sobre la Renta.
- Recibir, seleccionar y repartir órdenes patronales.
- Archivar copias de cheques.
- Atender llamadas telefónicas.
- Confirmar recibo de faxes de cotizaciones, facturas, etc., para Proveeduría y Contabilidad.
- Preparar las Constancias Salariales.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intelectuales

#### Formación Académica

Diplomado en Secretariado Ejecutivo.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de un año.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, disposición para interactuar con personas, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, orientación a los resultados y, planificación y organización.

##### Deseables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, actitud positiva ante el cambio, capacidad negociación y toma decisiones, creatividad, liderazgo y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones sobre atención al público, etiqueta y protocolo, legislación laboral y elaboración de actas.

#### Otros Requisitos

Conocimientos básicos de contabilidad e inglés, así como manejo básico de equipo cómputo.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por la recepción, custodia o entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas, además es responsable de una bodega en el área administrativa.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero ni documentos de esta categoría.

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
<b>Contactos Internos</b>	Gerencia, Contabilidad, Proveeduría, Jefe Planta San Lorenzo, Jefe P.H. Pocosol y demás Personal de la Planta y del Proyecto.
<b>Contactos Externos</b>	Asesores Legales.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, postura y ruido, además de que no hay exposición a factores externos.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas y golpes cuando se realicen traslados dentro o fuera de las oficinas principalmente.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica, protector de pantalla, y ocasionalmente casco de seguridad cuando se visita la Planta o el Proyecto.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Marianela Montenegro H.	Secretaria Gerencia	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# MISCELÁNEA (OFICINAS CQ)

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### MISCELÁNEA

**Código:** AGG-004

**Nombre del Puesto:** Miscelánea.

**Supervisor Inmediato:** Asistente Administrativo.

**Área a la que pertenece:** Gerencia General.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Mantener el orden y la limpieza de las oficinas del área administrativa del Consorcio, así como realizar algunas labores de apoyo, tales como recibir correspondencia, atender recepción y hacer mandados de la oficina cuando así se requiera.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- 🌐 Velar por la limpieza General de las oficinas administrativas del Consorcio en Ciudad Quesada.
- 🌐 Recoger la Correspondencia en el correo.
- 🌐 Realizar depósitos de cheques.
- 🌐 Realizar mandados cuando se precise.
- 🌐 Entregar Correspondencia cuando sea necesario.
- 🌐 Atender reuniones cuando sea necesario.
- 🌐 Atender las visitas y colaborar con el refrigerio de las sesiones del Consejo de Administración.
- 🌐 Atender la recepción cuando se requiera.
- 🌐 Comprar artículos de limpieza y otros materiales mínimos de oficina.
- 🌐 Entregar boletas de pago y órdenes patronales.
- 🌐 Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Bachiller en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

No requiere experiencia previa.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Sentido de orden, lealtad y orientación a resultados.

##### Deseables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, capacidad para el trabajo en equipo, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de relaciones humanas y salud ocupacional.

#### Otros Requisitos

Manejo de central telefónica y manejo de paquetes de cómputo a nivel de oficina.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo, específicamente todo lo que corresponde al área de limpieza y cocina.

#### Información Confidencial

No le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por manejo de dinero esporádicamente para realizar compras que se le encomiende, así como traslado de cheques.

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Colaboradores del Consorcio y el Consejo de Administración.
Contactos Externos	Bancos y Comercios.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, limpieza, monotonía. En aspectos tales como la postura, ruido, polvos, líquidos y la temperatura alta se manifiestan de manera regular por las características del puesto.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a caídas, golpes, cortaduras y quemaduras cuando se realizan labores de preparación de alimentos, y envenenamiento cuando se utilizan líquidos químicos para tareas de limpieza.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige ocasionalmente la utilización de un casco de seguridad cuando se traslada a la Planta o el Proyecto para la realización de alguna actividad determinada.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Marianela Montenegro H.	Secretaria Gerencia	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	



---

# MISCELÁNEA

## (OFICINAS SJ)

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### MISCELÁNEA

**Código:** AGG-005

**Nombre del Puesto:** Miscelánea.

**Supervisor Inmediato:** Asistente Administrativo.

**Área a la que pertenece:** Gerencia General.

**Horario de Trabajo:** Medio tiempo entre la jornada de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### Descripción General del Puesto

Mantener el orden y la limpieza de las áreas del Laboratorio de Medidores, así como realizar algunas labores de apoyo.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Velar por la limpieza general del Laboratorio de Medidores.
- Realizar compras de algunos materiales de oficina y de limpieza.
- Realizar limpieza de la Sala de Reuniones.
- Realizar limpieza de mobiliario perteneciente al Laboratorio de Medidores.
- Lavado de pila, baños y zonas aledañas.
- Llevar inventario de productos de limpieza.
- Fumigar sifones y baños.
- Atender reuniones y visitas.
- Atender llamadas telefónicas.
- Velar por el mantenimiento de la impresora y fax.
- Realizar funciones de fotocopiado de papelería.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Bachiller en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

No requiere experiencia previa.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Sentido de orden, lealtad y orientación a resultados.

##### Deseables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, capacidad para el trabajo en equipo, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de relaciones humanas, motivación laboral, salud ocupacional.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No le corresponde supervisar personal.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo, específicamente todo lo que corresponde al área de limpieza.

#### Información Confidencial

No le corresponde manejar datos ni información confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por manejo de dinero esporádicamente para realizar compras que se le encomiende.

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Miembros del Consejo de Administración y del Comité de Vigilancia.
Contactos Externos	Comercios.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, limpieza, monotonía. En aspectos tales como la postura, ruido, polvos, líquidos y la temperatura alta se manifiestan de manera regular por las características del puesto.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a caídas, golpes, cortaduras y quemaduras cuando se realizan funciones ocasionales de preparación de alimentos, o bien, envenenamiento cuando se utilizan líquidos químicos para tareas de limpieza.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige utilizar siempre mascarillas desechables, así como guantes de cuero, vinil, látex o hule.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Marianela Montenegro H.	Secretaria Gerencia	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# **UNIDAD**

# **ADMINISTRATIVA**

---

---

# ANALISTA FINANCIERO

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ANALISTA FINANCIERO

**Código:** ADF-001

**Nombre del Puesto:** Analista Financiero.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Departamento Finanzas.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Planificar y coordinar los procesos administrativos y financieros del Consorcio, así como otras actividades definidas en las funciones del puesto. Brindar soporte a la Gerencia General en los proyectos estratégicos.



### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Revisar estimaciones para el pago de los proveedores.
- Firmar cheques en conjunto con la Gerencia.
- Revisar y ajustar presupuestos.
- Coordinar gestiones con proveedores y contratistas.
- Participar en negociaciones de propuestas de venta de energía.
- Elaborar propuesta para la venta de energía.
- Coordinar gestiones y elaborar informes para el BNCR.
- Participar en negociaciones con el ICE.
- Coordinar con Gerentes de las Cooperativas Afiliadas sobre aspectos financieros y de asignación de presupuestos.
- Participar activamente en la Unidad Ejecutora del Proyecto.
- Revisar y ajustar contratos con proveedores y contratistas.
- Participar en reuniones, eventos, comités y grupos de trabajo, en los cuales se estudien los aspectos relacionados con el cargo.
- Velar por el cumplimiento de los mandatos emitidos por el Consejo de Administración en la parte Administrativa Financiera.
- Regular, supervisar y controlar el movimiento de documentos con información pertinente al cargo.
- Analizar y dar seguimiento a las tarifas internas y del sector eléctrico, así como a nuevos proyectos de inversión, inversiones en puestos de bolsa, entre otros.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Licenciatura en Administración y Finanzas.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de cuatro o más años.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización, y visión estratégica.

##### Deseables

Liderazgo.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones sobre manejo de recursos humanos, análisis financiero, servicio al cliente, relaciones humanas, presupuestación, ética profesional, manejo de proyectos, finanzas y contabilidad.

#### Otros Requisitos

Estar incorporado en el Colegio de Profesionales respectivo, el manejo de paquetes de computación referentes al puesto, y licencia de conducir tipo B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo, específicamente el mobiliario y equipo de cómputo, y en ocasiones el vehículo.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por el manejo de cheques e inversiones en valores.

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
<b>Contactos Internos</b>	Consejo Administración, Gerencia, Contabilidad, Proveduría, Termografía, Secretaría, Jefe Planta, Jefe Proyecto, Oficinas en San José.
<b>Contactos Externos</b>	Cooperativas Electrificación Rural, Banco Nacional de Seguros, Voith Hydro, INS, Bel Ingeniería S.A., Constructora Sánchez y Carvajal, Edificadora Beta y Marshall y Asociados S.A.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con una adecuada iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, ruido y postura. Sin embargo, por la naturaleza del puesto este presenta una condición regular en cuanto a monotonía. No hay exposición a líquidos, humos ni factores externos.

### Riesgos Laborales

El puesto presenta el riesgo de caídas y golpes durante traslados dentro o fuera de las oficinas, además del riesgo por asunto de conducción vehicular.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y ocasionalmente casco de seguridad y botas de hule cuando se visita la Planta o el Proyecto.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# ENCARGADO CONTABILIDAD

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ENCARGADO CONTABILIDAD

**Código:** ADC-001

**Nombre del Puesto:** Encargado Contabilidad.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Departamento Contabilidad.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:**

Puesto	Número Personas por Puesto
Auxiliar de Contabilidad	1

**Descripción General del Puesto:**

Ejecutar las labores contables, financieras y presupuestarias del Consorcio, respetando la legislación fiscal tributaria del País.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Revisar cheques y digitar los mismos al Sistema del Banco.
- Buscar firmas correspondientes a gestiones referentes al puesto.
- Incluir control de cuentas corrientes y hacer conciliaciones bancarias.
- Confeccionar Planillas y Boletas de Pago (Administración, Planta San Lorenzo, Cooperativas Asociadas y P.H. Pocosol).
- Revisar monto en colones de las horas de los contratistas del Proyecto H. Pocosol.
- Confeccionar declaraciones (Impuesto de Venta y Renta Salarial).
  
- Llevar el control contable del Consorcio. (Administración, Planta San Lorenzo, Oficinas San José y P.H. Pocosol).
  - Cuentas por Pagar
  - Cuentas por Cobrar
  - Control de Inventarios
  - Control de inversiones en los puestos de bolsa y su respectivo cálculo de interés mensual.
  
- Tramitar la factura al ICE.
- Realizar y analizar el presupuesto del Consorcio.
- Pagar a los contratistas.
- Confeccionar Planillas.
- Elaborar informes mensuales a Tributación Directa.
- Confeccionar asientos de cierre mensual.
- Elaborar Estados Financieros y reportes.
- Codificar facturas.
- Revisar, codificar y archivar los cheques del Consorcio.
- Pasar cuentas en Libros Diario y Mayor.
- Archivar documentos del mes.
- Llevar el control de las declaraciones D-151 y D-153.
- Llevar el control de Aguinaldos.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Bachillerato en Contaduría.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de dos años en labores relacionadas al puesto.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, presión, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, capacidad de negociación y toma de decisiones, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización.

##### Deseables

Disposición para interactuar con personas y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se requiere capacitaciones en análisis e informes financieros, ética profesional y presupuestación, así como conocimientos básicos en inglés.

#### Otros Requisitos

Manejo de paquetes de cómputo de contabilidad, finanzas y presupuestos, y en algunos casos la licencia de conducir tipo B1 para trasladarse a la Planta, Proyecto, Cooperativas, o lugar de interés con fines laborales. Estar incorporado al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de una a tres personas. (Tiene a cargo 1 colaborador).

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por los activos de mayor valor de la empresa, así como la recepción, custodia o entrega de herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia de fondos o valores, retiro y entrega de cheques, además del cobro de facturas y documentación correspondiente a gastos, presupuestos y otras consideraciones similares.

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
<b>Contactos Internos</b>	Gerencia, Jefe Planta San Lorenzo, Jefe P.H. Pocosol, Departamento Finanzas y Proveeduría.
<b>Contactos Externos</b>	Banco Nacional de Costa Rica, Cooperativas Asociadas, SETENA, ARESEP, BNCR, ICE y demás instituciones públicas o privadas que el cargo amerite.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con una adecuada iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, postura y ruido. El puesto presenta condiciones regulares en cuanto a monotonía y no hay exposición a líquidos, humos o polvos de ningún tipo.

### Riesgos Laborales

El puesto está expuesto a riesgos por cuestión de caídas, golpes y por razón de conducción vehicular cuando se requiera trasladarse fuera de las oficinas.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y protector de pantalla. En algunas ocasiones, cuando se necesita hacer alguna visita a la Planta o al Proyecto, se precisa casco de seguridad, tapones auditivos u orejeras y botas de hule.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	



---

# AUXILIAR CONTABILIDAD

---



## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **AUXILIAR CONTABILIDAD**

**Código:** ADC-002

**Nombre del Puesto:** Auxiliar de Contabilidad.

**Supervisor Inmediato:** Encargado Contabilidad.

**Área a la que pertenece:** Departamento Contabilidad.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Ejecutar labores variadas de contabilidad, en las que sobresalen la confección de cheques, registros contables, archivo de documentos, registro de libros contables, registro de compras y pagos por servicios profesionales.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- 🌐 Llevar registros diarios en el Sistema Contable del Consorcio.
- 🌐 Confeccionar cheques.
- 🌐 Suministrar las cuentas bancarias de los proveedores.
- 🌐 Entregar cheques.
- 🌐 Mutilar y archivar cheques.
- 🌐 Realizar la conversión de cuentas de colones a dólares.
- 🌐 Incorporar al sistema contable dólares, asientos de cheques.
- 🌐 Incorporar al sistema contable dólares en asientos de diario.
- 🌐 Incorporar al sistema contable colones en asientos de diario.
- 🌐 Registrar los Aguinaldos.
- 🌐 Desglosar y reportar el pago de impuesto salarial y dietas.
- 🌐 Desglosar y reportar las compras por acreedor p/D-151.
- 🌐 Seleccionar facturas para efectos de exoneración.
- 🌐 Registrar los Libros Diario, Mayor e Inventarios.
- 🌐 Archivar documentos varios.
- 🌐 Elaborar el Inventario de Activos.
- 🌐 Elaboración de las boletas de pago.
- 🌐 Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Técnico en Contabilidad.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de un año de experiencia en puestos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, disposición para trabajar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones sobre Análisis Financiero, Presupuestos, Actualidad Tributaria, Computación y Derecho Laboral.

#### Otros Requisitos

Conocimientos básicos en inglés y paquetes de cómputo referentes al área contable.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en el trabajo, específicamente por el equipo de cómputo y la sumadora.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial de manera esporádica.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la entrega de cheques en forma periódica.

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere solamente contactos internos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal Administrativo del Consorcio y en pocas ocasiones con el Personal de la Planta y del Proyecto.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con una adecuada iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, postura y ruido. La naturaleza del puesto exige monotonía y no hay exposición a factores externos.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas y golpes cuando se requieran traslados en el sitio de trabajo.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y protector de pantalla principalmente.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# ENCARGADO PROVEEDURÍA

---



## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **ENCARGADO PROVEEDURÍA**

**Código:** ADP-001

**Nombre del Puesto:** Encargado Proveeduría.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Departamento Proveeduría.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Formular un Plan General de Compras Anual y Programas de Adquisiciones de acuerdo a las necesidades del Consorcio, así como todo lo referente a pólizas, reglamentos, pagos y actualizaciones en cuanto a Proveeduría se refiere.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Tramitar la adquisición de bienes y servicios.
- Evaluar las políticas y prácticas de compra o contratación.
- Documentar adecuadamente cada proceso de compra o contratación.
- Recibir bienes y servicios que se hayan adquirido.
- Crear y mantener actualizada una base de datos de proveedores.
- Presentar los reclamos y en su caso hacer la devolución de artículos recibidos no conforme con lo pedido.
- Coordinar actividades con las Cooperativas afiliadas.
- Controlar el cuadro Pagos Facturas del Comercio.
- Estar vigilante del Reglamento de uso vehicular.
- Controlar Pólizas de todo tipo.
- Solicitar cheques cuando sea necesario.
- Pagar a los Proveedores.
- Dar a conocer la información sobre el uso y destino en cada factura para el control contable.
- Realizar cualquier tarea encargada por la Gerencia.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.



### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Bachiller en Administración de Empresas.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de uno a tres años en labores relacionadas con el puesto.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de un alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización.

##### Deseables

Liderazgo y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa de capacitaciones técnicas sobre negociación, relaciones humanas, relaciones públicas y ética profesional.

#### Otros Requisitos

Conocimientos básicos en inglés y paquetes de cómputo. Se requiere licencia de conducir tipo B1 para traslados que el trabajo amerite.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por los activos de mayor valor de la empresa, tales como el vehículo, equipo de cómputo y materiales de las líneas eléctricas.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por el manejo de órdenes de compra, cotizaciones, cheques y toda la documentación correspondiente a proveeduría.

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Todo el Personal Interno.
Contactos Externos	Comercio Local, Nacional e Internacional.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Se precisa posiciones obligatorias al operar máquinas. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con una adecuada iluminación, ventilación, temperatura y monotonía. Además se trata de un ambiente regular en cuanto a limpieza, ruido, postura, polvos y lluvia.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas, golpes, y riesgo por cuestión de conducción vehicular cuando se requieran traslados fuera del sitio de trabajo.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica, protector de pantalla y zapatos de seguridad principalmente.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# ENCARGADO RECURSOS HUMANOS

---



## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **ENCARGADO RECURSOS HUMANOS**

**Código:** ADRH-001

**Nombre del Puesto:** Encargo Recursos Humanos.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Departamento Recursos Humanos.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

**Descripción General del Puesto:**

Ejecutar labores de Administración de Personal y todas las funciones correspondientes a esta área y que permitan una mejor gestión del recurso humano para el Consorcio.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Mantener una buena motivación del personal que permita un ambiente agradable dentro de la empresa.
- Llevar a cabo el Reclutamiento y la Selección del personal tanto interno como externo.
- Establecer Políticas de Recursos Humanos y darlas a conocer a todos los colaboradores del Consorcio.
- Atender casos que conciernen a conflictos laborales internos.
- Mantener una comunicación directa con todas las áreas y departamentos.
- Tramitar información a alguna entidad pública o privada, según corresponda.
- Atender casos que conciernen a conflictos en los Tribunales.
- Preparar e impartir charlas sobre motivación y responsabilidad laboral a todos los colaboradores.
- Contratar y despedir personal.
- Confeccionar un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.
- Comunicar a los colaboradores los reglamentos de la empresa.
- Realizar amonestaciones al personal.
- Efectuar aumentos salariales.
- Elaboración de Acciones de Personal.
- Realizar estudios Salariales.
- Elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo.
- Establecer parámetros de evaluación del desempeño para todo el personal de la empresa.
- Diseñar un Plan de Salud Ocupacional.
- Coordinar actividades de Capacitación de Personal.
- Establecer un Plan de Inducción para el personal.
- Elaborar un Programa de Incentivos y Beneficios.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas o no con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Bachillerato Universitario de Administración de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de dos años en trabajos previos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, disposición para interactuar con personas, capacidad negociación y toma decisiones, lealtad, liderazgo y, planificación y organización.

##### Deseables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, actitud positiva ante el cambio, creatividad, orientación a resultados y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de motivación del personal, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo básico, dominio del Código de Trabajo y leyes de Costa Rica.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo, específicamente del equipo de cómputo y herramientas varias de oficina.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Gerencia y Personal del Consorcio.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado, traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto iluminación, ventilación temperatura, limpieza, ruido, monotonía, postura y no hay exposición a factores externos.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está expuesto a posibles caídas y golpes durante traslados dentro o fuera de las oficinas.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige la utilización de silla ergonómica y protector de pantalla principalmente. Además se utilizará casco y zapatos de seguridad cuando se requieran traslados a la Planta o al Proyecto para realizar alguna gestión.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# **UNIDAD**

# **OPERACIONES**

---



---

# ENCARGADO TERMOGRAFÍA

---



## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **ENCARGADO TERMOGRAFÍA**

**Código:** OET-001

**Nombre del Puesto:** Encargado Termografía.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Departamento Termografía.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Se requiere completa disponibilidad para cualquier eventualidad.

**Jornada:** Mixta.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Realizar inspecciones de Termografía y mediciones de Topografía en las Cooperativas asociadas al Consorcio, además de dar apoyo en el área de Cómputo del Consorcio.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Realizar inspecciones de termografía en líneas de distribución eléctrica, centrales hidroeléctricas, subestaciones e industrias (abonados más importantes de las Cooperativas).
- Realizar rutas de inspección a lo largo de la red trifásica, monofásica y secundaria de las Cooperativas, procurando hacerlas en horas pico de consumo, lo que implica horarios nocturnos dependiendo de la Cooperativa en la que se realice.
- Llevar un historial de las anomalías térmicas que se presenten en las Cooperativas y hacer reportes semanales de los puntos encontrados.
- Hacer mediciones de topografía en los proyectos de las cooperativas como: medición de volumen de sedimentos en embalses, levantamiento de curvas de nivel, delimitación de linderos, taludes, derrumbes y demás labores relacionadas.
- Analizar datos recolectados por medio de software de termografía, ThermaCAM reporter y ThermaCAM database; software de diseño y cálculo, descarga de datos en AutoCAD, Civil3D y Topocal.
- Dar apoyo en el área de cómputo, instalación de software en general, sistemas operativos y diversos programas de uso diario.
- Dar recomendaciones para la solución de los problemas detectados.
- Presentar anualmente un reporte de las labores realizadas a lo largo del año para la Asamblea Anual de CONELECTRICAS R.L.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas o no con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Requiere un Técnico en Termografía y/o Electricidad.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de uno a tres años en trabajos previos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición para interactuar con personas, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización.

##### Deseables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, capacidad de negociación y toma de decisiones, liderazgo y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de Electricidad y Termografía.

Capacidad de manejo de equipos electrónicos y equipo de cómputo, manejo de software, manejo de imágenes, creación de reportes (Therma CAM Reporter), bases de datos (ThermaCAM Database), AutoCAD, Civil3D, conocimientos básicos sobre Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), manejo de cámaras térmicas para termografía y estaciones totales para topografía.

#### Otros Requisitos

Disponibilidad de laborar en horarios nocturnos y en diferentes zonas geográficas del país, además de portar licencia de conducir tipo B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial, pero conocida por otros.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia y presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.

### Responsabilidades Implícitas

#### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal Administrativo del Consorcio.
Contactos Externos	Cooperativas Asociadas al Consorcio.

### Condiciones de Trabajo

#### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

#### Ambiente de Trabajo

El puesto requiere traslados a cada una de las Cooperativas Asociadas, para realizar los trabajos que se requieran, por lo que la temperatura es cambiante dependiendo de la zona de trabajo, el ruido considerable se evidencia tan solo en las Plantas Hidroeléctricas y se puede estar expuesto a lluvia mientras se realizan trabajos de campo.

#### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas, golpes, quemaduras, descargas eléctricas, además existe el riesgo en cuanto a conducción vehicular.

#### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica y zapatos de seguridad. En ocasiones es necesario portar casco de seguridad, tapones auditivos u orejeras.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# **JEFE LABORATORIO MEDIDORES**

---



## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **JEFE LABORATORIO MEDIDORES**

**Código:** OLM-001

**Nombre del Puesto:** Jefe Laboratorio Medidores.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Laboratorio de Medidores.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

#### **Descripción General del Puesto:**

Brindar servicio de calibración y ensayo de medidores de energía, patrones portátiles de campo, analizadores de calidad de energía y soporte técnico en materia de contadores de energía y equipos a las Cooperativas de Electrificación Rural.

Además de brindar representación ante ARESEP en lo que respecta a la cobertura y respaldo en el manejo de la norma de contadoras AR-NTCON.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Llevar a cabo la calibración de contadores de energía monofásicos y trifásicos nuevos de acuerdo a la norma AR-NTCON ARESEP.
- Brindar soporte técnico a las cooperativas con referencia a aspectos técnicos y funcionales de contadores de energía y equipos.
- Realizar inspecciones electrónicas.
- Realizar pruebas de consumo.
- Llevar a cabo calibración de patrones portátiles de las cooperativas.
- Atender quejas por altos consumos de las cooperativas.
- Dar soporte para plan de sustitución de medidores de acuerdo a la norma AR-NTCON ARESEP.
- Dar soporte de pruebas de medidores en uso de acuerdo a la norma AR-NTCON ARESEP.
- Desarrollar programas para pruebas de medidores y equipos.
- Desarrollar procedimientos de calibración y laboratorio de acuerdo a la norma ISO 17025.
- Dar respaldo ante ARESEP sobre reuniones de la norma AR-NTCON.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas o no con el puesto que desempeña.



### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Bachillerato atinente con el campo de actividad.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de cuatro años en puestos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición de interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización.

##### Deseables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de programación de medidores, electrónica digital y análoga, automatización, ingeniería eléctrica, manejo de equipo para la calibración y estándares ISO.

#### Otros Requisitos

Manejo de paquetes computacionales propios de su función tales como: Autocad, Camcal, CorelDraw, Office y programas de medidores, automatización, generación de reportes y cálculos eléctricos.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por materiales, herramientas y equipo que utiliza personalmente en su trabajo, como el equipo para pruebas de contadores de energía, patrones portátiles de campo y analizadores de calidad de energía.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia y presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Gerencia.
Contactos Externos	Cooperativas de Electrificación Rural, ARESEP, ECA, LACOMET, ESPH, C.N.F.L, ICE, JASEC, Organismos de Capacitación y Colegios de Ingenieros.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, ruido y postura. Por los tipos de pruebas que se realizan en el Laboratorio, se trabaja en ambientes controlados.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas y golpes durante traslados dentro del lugar de trabajo, además por la naturaleza del cargo, éste está propenso a quemaduras o descargas eléctricas principalmente, en donde se efectúan pruebas que van desde los 0 VAC hasta los 528 VAC.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica, protector de pantalla, zapatos de seguridad, así como otros instrumentos y dispositivos para conexión y desconexión de los sistemas de pruebas.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# **PLANTA SAN LORENZO**

---

---

# JEFE PLANTA

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### JEFE PLANTA

Código: PSL-001

**Nombre del Puesto:** Jefe Planta.

**Supervisor Inmediato:** Gerente General.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Se requiere completa disponibilidad para cualquier eventualidad.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:**

Puesto	Número Personas por Puesto
Mecánico	1
Electricista	1
Operador Planta	4
Bodeguero	1
Asistente Operador	4
Misceláneo	1
Guarda Presa	1

**Descripción General del Puesto:**

Velar por la producción, operación y mantenimiento de la Central Hidroeléctrica de San Lorenzo, asegurando la efectividad en las áreas eléctricas, mecánicas, obras civiles, así como en el desempeño del personal.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Ejecutar Planes de mantenimiento y operación de la Planta.
- Confeccionar Planillas correspondientes a la Planta Hidroeléctrica..
- Efectuar pagos y preparar las facturaciones de los contratistas.
- Coordinar con los contratistas los trabajos.
- Administrar el personal de la Planta Hidroeléctrica.
- Preparar informes para la Gerencia.
- Coordinar con el Departamento de Proveduría para las compras correspondientes a la Planta.
- Coordinar el mantenimiento de la Línea de Trasmisión 34,5 KV.
- Controlar el manejo eficiente de las aguas para lograr una mejor producción.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Bachillerato en Ingeniería Electromecánica.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de cuatro años en puestos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Analizar, expresar y redactar ideas, trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, disposición de interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, orientación a los resultados, planificación y organización.

##### Deseables

Visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Conocimientos en materia de ingeniería electromecánica, mecánica industrial, hidráulica, metalmeccánica y administración de recursos humanos.

#### Otros Requisitos

Conocimientos básicos de inglés, manejo paquetes de cómputo, disponibilidad de horario y licencia de conducir A3 y B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

Ejerce supervisión sobre más de 5 personas. (Tiene a cargo 12 colaboradores). También ejerce supervisión sobre contratistas que se requieran.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable directo de todos los activos correspondientes al área de la Planta, específicamente de los generadores y demás herramientas pertenecientes a ésta área. También es responsable del vehículo de la Planta.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial de manera esporádica.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o documentos de esta categoría.

#### Autonomía

Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere contactos tanto internos como externos a la organización.

Tipo de contacto	Detalle
<b>Contactos Internos</b>	Personal de la Planta San Lorenzo, Personal del P.H. Pocosol, Gerencia y oficinas de CONELECTRICAS R.L.
<b>Contactos Externos</b>	Empresas de Mantenimiento y Contratistas.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico mínimo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa. Además no requiere la manipulación de pesos considerables.

### Ambiente de Trabajo

El puesto se desempeña en un área con una adecuada iluminación, ventilación, temperatura, limpieza y postura. Sin embargo en cuanto a ruido y monotonía las condiciones son regulares.

### Riesgos Laborales

El puesto está propenso a caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, inmersión y a riesgos en cuanto a conducción vehicular por traslados que el trabajo requiera.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige la utilización de silla ergonómica, protector de pantalla y zapatos de seguridad principalmente. Ocasionalmente se requiere de casco de seguridad anteojos de seguridad, tapones u orejeras, mascarillas desechables, respiradores con filtro, anteojos para corte, máscara para soldar, mangas de cuero, vinil, látex o hule, cinturón lumbar y botas de hule.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
<b>Elaborado</b>	<b>Jaime Villalobos Zamora</b>	<b>Estudiante ITCR</b>	<b>15/10/2009</b>	
<b>Revisado</b>	<b>Donald Hidalgo Saborío</b>	<b>Jefe Planta</b>	<b>22/10/2009</b>	
<b>Aprobado</b>	<b>Miguel Gonzales Rodríguez</b>	<b>Analista Financiero</b>	<b>22/10/2009</b>	



---

# MECÁNICO

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### MECÁNICO

**Código:** PSL-002

**Nombre del Puesto:** Mecánico.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** 8 horas diarias.

**Jornada:** Mixta en horarios rotativos semanales.

**Puestos que supervisa:** Supervisa aproximadamente 4 personas, esto cuando requiera asistencia en labores correspondientes al área mecánica.

#### Descripción General del Puesto

Operar y mantener en buen estado todo el equipo de generación y velar por el buen desempeño del equipo mecánico de la Planta Hidroeléctrica.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- 🌐 Supervisar el equipo.
- 🌐 Supervisar el Personal con el que se trabaja.
- 🌐 Velar por una buena utilización de las herramientas y repuestos.
- 🌐 Reparar las turbinas.
- 🌐 Reparar las válvulas mariposa.
- 🌐 Reparar las válvulas By-pass.
- 🌐 Realizar soldaduras especiales.
- 🌐 Lubricación de tuberías.
- 🌐 Reparar las tuberías.
- 🌐 Reparar los motores.
- 🌐 Realizar reparaciones hidráulicas.
- 🌐 Limpiar todo el equipo mecánico.
- 🌐 Rellenar de aceite las centrales hidráulicas.
- 🌐 Limpiar las centrales hidráulicas.
- 🌐 Pintar los equipos interiormente.
- 🌐 Revisar y cambiar manómetros.
- 🌐 Revisar y cambiar caudalímetros.
- 🌐 Cambiar empaques en los equipos.
- 🌐 Reparar los pistones.
- 🌐 Cambiar retenedores.
- 🌐 Reparar herramientas manuales.
- 🌐 Operar la grúa viajera.
- 🌐 Reparar los sellos del agua.
- 🌐 Fabricar piezas.
- 🌐 Cambiar acoples.
- 🌐 Reparar las bombas de refrigeración.
- 🌐 Cumplir función de chofer cuando se le supervise.
- 🌐 Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Título Universitario de Bachillerato en Ingeniería Mecánica.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de cuatro años en trabajos previos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, orientación a los resultados y, planificación y organización.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en dibujo técnico, soldaduras especiales, hidráulica, precisión, tuberías especiales, entre otras.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo, conocimientos básicos en francés e inglés, y horarios rotativos.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto. Sin embargo, en ciertas labores de mecánica tiene a cargo 4 colaboradores aproximadamente.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por todos los materiales y repuestos utilizados en el equipo de Casa de Máquinas de la Planta San Lorenzo.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial conocida por otros.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

No le corresponde manejar dinero ni documentos de esta categoría.

#### Autonomía

Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien manipulando máquinas o pesos que requieren mucho esfuerzo y fatiga.

### Ambiente de Trabajo

El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado en cuanto a iluminación, limpieza, monotonía, postura y no hay exposición a la lluvia. Sin embargo el puesto presenta condiciones regulares en cuanto a ventilación, postura, polvos y humos, por la exposición que hay a los mismos. Por la naturaleza del puesto el ruido y la temperatura son factores críticos que conlleva el puesto.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas y también existe el riesgo por conducción vehicular cuando surja la necesidad de trasladarse a algún lugar fuera de la Planta.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige utilizar ocasionalmente, según la tarea que se esté ejecutando el siguiente equipo: casco de seguridad, anteojos de seguridad, tapones auditivos u orejeras, mascarillas desechables, respiradores con filtro, anteojos para corte, máscara para soldar, careta con visor de poli carbonatado, guantes de cuero, mangas y delantal de cuero o vinil y zapatos de seguridad.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# ELECTRICISTA

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ELECTRICISTA

**Código:** PSL-003

**Nombre del Puesto:** Electricista.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 6:00 a.m. a 4:00 p.m. y Viernes de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** Tiene a cargo personal de la Planta en ciertas labores de mantenimiento.

#### **Descripción General del Puesto:**

Operar y mantener en buen estado los generadores y velar por el buen desempeño del equipo eléctrico.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- ⦿ Operar las unidades.
- ⦿ Velar por el buen funcionamiento del equipo eléctrico.
- ⦿ Instalar y desinstalar el equipo de medición de las unidades.
- ⦿ Revisar diariamente los termómetros y caudalímetros.
- ⦿ Llevar un control de los niveles de producción.
- ⦿ Proporcionar iluminación, ventilación y equipo eléctrico en las revisiones de mantenimiento.
- ⦿ Realizar mediciones eléctricas de los generadores.
- ⦿ Revisar las celdas de potencia.
- ⦿ Reparar todo tipo de averías eléctricas y en el menor tiempo posible.
- ⦿ Brindar mantenimiento pro y correctivo a todo el quipo eléctrico de la Planta.
- ⦿ Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.



### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Técnico Electricista y/o Mantenimiento Industrial.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de más de tres años en trabajos previos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo, creatividad, liderazgo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, planificación y organización y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de neumática, lógica programable, hidráulica y máquinas eléctricas.

#### Otros Requisitos

Manejo básico del inglés, manejo de equipo de cómputo y licencia tipo A3 y B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto. Sin embargo, en ciertas labores de mantenimiento ejerce supervisión sobre aproximadamente 3 colaboradores.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas. Parte del equipo que está bajo su responsabilidad son los generadores eléctricos.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial pero conocida por otros a nivel de la Planta.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien, manipulando máquinas o pesos que requieren mucho esfuerzo y fatiga.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura y limpieza. Las condiciones en términos de polvos, postura, humos, líquidos y lluvia son regulares. Sin embargo por razón de ruido el ambiente de trabajo no es el más adecuado.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está expuesto a riesgos por caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, envenenamiento y por conducción vehicular cuando hay que trasladarse fuera de la Planta a realizar alguna gestión.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige la utilización zapatos de seguridad. En ocasiones se requiere el uso de casco de seguridad, anteojos de seguridad, tapones auditivos u orejeras, mascarillas desechables, respiradores con filtro, anteojos para corte, máscara para soldar, careta con visor de poli carbonatado, guantes de cuero, vinil o hule, cinturón lumbar, botas de hule, y mangas y delantal de cuero o vinil.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# OPERADOR PLANTA

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OPERADOR PLANTA

**Código:** PSL-004

**Nombre del Puesto:** Operador de Planta.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** 8 horas diarias.

**Jornada:** Mixta con horarios rotativos semanales.

**Puestos que supervisa:**

Puesto	Número Personas por Puesto
Asistente Operador	1
Misceláneo	1

#### Descripción General del Puesto

Control General de la Planta que permita el mejor aprovechamiento del agua para la generación eficiente y eficaz de la energía eléctrica, en otras palabras, mantener el equilibrio en la producción, según los tiempos establecidos para la misma.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Ingresar al sistema para informarse del estado actual de la Planta.
- Recorrer las diferentes áreas de la Planta para conocer su estado.
- Controlar los niveles de agua.
- Controlar temperaturas de las diferentes unidades.
- Poner en marcha las unidades, según se presenten los niveles de agua.
- Controlar la generación de acuerdo a los niveles de agua.
- Apoyar y participar en los trabajos de mantenimiento, tanto mecánicos como eléctricos.
- Llenar bitácora de trabajo.
- Llenar registros de salidas y averías de las unidades.
- Llevar registro de producción diaria.
- Mantener contacto con la subestación.
- Atender y dar respuesta a las solicitudes de las oficinas centrales del Consorcio.
- Estar pendiente de la hora punta y de los niveles de la antecámara.
- Atender visitas programadas a la Planta.
- Controlar el Ingreso y Salida de personas a la Planta.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Técnico atinente al puesto.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de uno a tres años en trabajos similares.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa conocimientos en electricidad, hidráulica, programación de PLC, capacitaciones en relaciones humanas, servicio al cliente y trabajo en equipo.

#### Otros Requisitos

Manejo de paquetes de cómputo, manejo básico de inglés, disponibilidad para laborar en tiempos rotativos y portar licencia A3 y B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

Ejerce supervisión directa sobre 2 colaboradores. Además de contratistas que se requieran en un momento determinado.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por los activos más considerables de la Planta San Lorenzo, tales como los paneles de control, generadores, caja de herramientas y equipo de cómputo.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial conocida por otros.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero o documentos de esa categoría.

#### Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.

### Responsabilidades Implícitas

#### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

### Condiciones de Trabajo

#### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Se precisa posiciones obligatorias al operar máquinas. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

#### Ambiente de Trabajo

El trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado en cuanto a iluminación, ventilación, limpieza, temperatura, postura. Sin embargo el puesto presenta condiciones regulares en cuanto a ruido y monotonía.

#### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a caídas al bajar gradas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, inmersión durante el mantenimiento. Además existe el riesgo por conducción vehicular cuando surja la necesidad de trasladarse a algún lugar fuera de la Planta.

#### Equipo de Seguridad

El puesto exige utilizar silla ergonómica, protector de pantalla y zapatos de seguridad principalmente. Ocasionalmente se requiere anteojos de seguridad, tapones auditivos, mascarillas desechables, respiradores con filtro, anteojos para corte, máscara para soldar, careta con visor de poli carbonatado, guantes de cuero, vinil, látex o hule, mangas de cuero o vinil, cinturón lumbar y botas de hule.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# BODEGUERO

---





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### BODEGUERO

**Código:** PSL-005

**Nombre del Puesto:** Bodeguero.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 6:00 a.m. a 4:00 p.m. y Viernes de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.

**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

**Descripción General del Puesto:**

Ejecutar labores relacionadas con la entrega, recibo y custodia de materiales en la bodega de la Planta San Lorenzo.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Llevar un control de entradas y salidas de materiales y herramientas.
- Llevar un control de inventario de herramientas y materiales.
- Hacer boletas por entrega de materiales a personal de la Planta.
- Probar equipo antes de entregarlo a los colaboradores de la Planta.
- Realizar compras en ferreterías o locales atinentes a la necesidad.
- Botar basura de la bodega y sus alrededores.
- Descargar materiales de los vehículos que corresponda.
- Llevar control de kilometraje de vehículos y hacer entrega de combustible.
- Velar por el aseo y la limpieza de la bodega.
- Ordenar materiales para los asistentes operativos.
- Codificar los materiales de la bodega.
- Realizar limpieza de las herramientas.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Bachiller en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

Experiencia de menos de un año en trabajos similares anteriores.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de manejo de inventarios y salud ocupacional.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo y manejo básico del inglés.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas, específicamente equipos eléctricos, tornillos, llaves y demás materiales de la bodega.

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar datos e información confidencial conocida por otros colaboradores a nivel de Planta.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El cargo presenta condiciones adecuadas en cuanto a limpieza y no hay exposición a lluvia. Sin embargo las condiciones en lo que respecta a iluminación, monotonía, postura, polvos y humos son regulares. La ventilación, temperatura y el ruido pasar a ser los factores críticos en la ejecución de este cargo.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a riesgos de caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras y descargas eléctricas principalmente.

### Equipo de Seguridad

El puesto precisa siempre la utilización de silla ergonómica y zapatos de seguridad, mientras que de manera ocasional se requiere el uso de casco de seguridad, botas de hule y mascarillas desechables.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# ASISTENTE OPERADOR

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### ASISTENTE OPERADOR

**Código:** PSL-006

**Nombre del Puesto:** Asistente Operador.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** 8 horas diarias.

**Jornada:** Mixta con horarios rotativos semanalmente.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

**Descripción General del Puesto:**

Brindar mantenimiento a las obras hidráulicas y a la finca, así como asistir en funciones mecánicas y eléctricas.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**

- Realizar revisión del canal.
- Limpiar parrillas, toma, sifón y antecámara y otros lugares aledaños.
- Movilizar materiales y herramientas a lugares específicos.
- Sembrar y dar mantenimiento a los árboles.
- Apoyar al mecánico en las labores de mantenimiento.
- Apoyar al electricista en las labores de mantenimiento.
- Dar limpieza y lavado al carro de la Planta.
- Llevar el carro al taller, cuando así lo requiera.
- Realizar trabajos de mantenimiento en casa máquina, embalses y toma.
- Revisar la Línea de Trasmisión.
- Realizar medición de sedimentos en llenas.
- Llevar el control de los aforos en embalses.
- Realizar visitas a ferreterías.
- Brindar mantenimiento al vehículo.
- Tomar funciones de cierre y apertura de compuertas por diferentes situaciones.
- Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Bachiller en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

No requiere experiencia previa.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de electricidad, mecánica básica y primeros auxilios básicos.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo y portar licencia A3 y B1.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto. Ejerce supervisión únicamente sobre aquellos contratistas con los que se cuente en un momento dado.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipo utilizados personalmente en su trabajo, tales como: herramientas eléctricas, radio de comunicación y demás materiales correspondientes al área de desempeño.

#### Información Confidencial

Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial, pero conocida por otros colaboradores a nivel de Planta.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.



## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones variadas dependiendo de la labor que se esté realizando. En términos generales las condiciones son adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, limpieza y monotonía. Sin embargo, las condiciones en cuanto a temperatura, postura, polvos y humos son regulares. La principal negativa es el ruido que se presenta en Casa Máquinas.

### Riesgos Laborales

Por las exigencias del puesto, éste está expuesto a caídas, golpes y quebraduras al bajar escaleras o en trabajos de campo, además de cortaduras e inmersión por razón de mantenimiento. También se presenta el riesgo por cuestión de conducción vehicular, cuando se requiera hacer algún traslado de materiales o personal a algún lugar determinado.

### Equipo de Seguridad

El equipo de seguridad que exige el puesto es zapatos de seguridad principalmente. Y en ocasiones se precisa utilizar anteojos de seguridad, tapones auditivos, mascarillas desechables, respiradores con filtro, anteojos para corte, máscara para soldar, guantes de vinil, látex o hule, careta con visor de poli carbonatado, delantal de cuero o vinil, botas de hule y cinturón lumbar.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# MISCELÁNEO (PLANTA)

---



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### MISCELÁNEO

Código: PSL-007

**Nombre del Puesto:** Misceláneo.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.







**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

**Descripción General del Puesto:**

Vigilar y mantener la limpieza de todo el Complejo Casa Máquinas de la Planta San Lorenzo.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

-  Limpieza de Casa Máquinas.
-  Limpieza de transformadores.
-  Limpieza de Mesanini.
-  Limpieza de cuartos aladaños.
-  Realizar limpieza en la toma, Casa Verde y en la Finca Paraíso.
-  Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intelectuales

#### Formación Académica

Bachillerato en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

No requiere experiencia previa.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Dinamismo e iniciativa, sentido de orden, actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de electricidad, primeros auxilios básicos y salud ocupacional.

#### Otros Requisitos

Manejo de equipo de cómputo y licencia de conducir A3 y B1 para algún traslado de material o personal que se requiera.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

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

#### Información Confidencial

Le corresponde manejar información de carácter confidencial conocida por otros colaboradores a nivel de Planta.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por el manejo de dinero esporádicamente para realizar algún pago o compra que se le encomiende

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.

## Responsabilidades Implícitas

### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

## Condiciones de Trabajo

### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.

### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación y no hay exposición a lluvia. Hay exposición a polvos y líquidos durante labores de limpieza. En cuanto a ventilación, temperatura, monotonía y postura las condiciones son regulares. Sin embargo el ruido presenta la particularidad de ser el aspecto más crítico dentro del ambiente laboral del puesto.

### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto y por la ejecución de labores de limpieza, se presentan riesgos de caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas y envenenamiento, ésta última por el manejo de líquidos que se utilizan durante las limpiezas de todo el Complejo.

### Equipo de Seguridad

El puesto exige el uso de zapatos de seguridad, casco de seguridad, tapones auditivos u orejeras, mascarillas desechables, anteojos de seguridad, anteojos para corte, máscara para soldar, guantes de cuero, vinil, látex, hule y botas de hule.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

---

# GUARDA PRESA

---



# DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

## GUARDA PRESA

Código: PSL-008

**Nombre del Puesto:** Guarda Presa.

**Supervisor Inmediato:** Jefe Planta.

**Área a la que pertenece:** Planta San Lorenzo.

**Horario de Trabajo:** Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 2:00 p.m.















**Jornada:** Diurna.

**Puestos que supervisa:** No tiene personal a cargo.

### Descripción General del Puesto:

Velar por el estado y mantenimiento de la toma de agua y aledaños, además de controlar los niveles de toma cuando hay llenos, así como abrir y cerrar compuertas.

# DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

-  Estar al cuidado de los niveles de toma.
-  Abrir compuertas para la hora punta.
-  Controlar los niveles de toma y cuando hay llenos o crecidos del río.
-  Abrir y cerrar compuertas en caso de un disparo de la línea de transmisión.
-  Llevar a cabo la limpieza de Parrillas.
-  Botar la basura de la toma.
-  Revisar el sistema de iluminación del área.
-  Revisar el estado de la cuneta.
-  Revisar el estado del canal ecológico.
-  Control del Diesel de la planta de emergencia.
-  Revisar las compuertas en general.
-  Revisión del estado del camino.
-  Revisar el estado del Río San Lorenzo.
-  Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.

### Requisitos Intellectuales

#### Formación Académica

Requiere Bachiller en Educación Media.

#### Experiencia Laboral

No requiere experiencia previa.

#### Destrezas y Habilidades

##### Indispensables

Actitud positiva ante el cambio, lealtad, capacidad para el trabajo en equipo y orientación a los resultados.

##### Deseables

Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, dinamismo e iniciativa, sentido de orden, disposición para interactuar con personas, capacidad de negociación y toma de decisiones, creatividad, liderazgo, planificación y organización, y visión estratégica.

#### Formación Complementaria

Se precisa capacitaciones en materia de electricidad, primeros auxilios básicos y salud ocupacional.

#### Otros Requisitos

Licencia de conducir A3 y B1. Disponibilidad de horario para cualquier eventualidad.

### Responsabilidades Implícitas

#### Supervisión de Personal

No ejerce supervisión directa sobre ningún puesto.

#### Materiales, Herramientas y Equipos

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

#### Información Confidencial

No le corresponde manejar datos e información confidencial.

#### Dinero, Títulos Valores o Documentos

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

#### Autonomía

Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.



### Responsabilidades Implícitas

#### Contactos

Requiere únicamente contactos internos.

Tipo de contacto	Detalle
Contactos Internos	Personal de la Planta San Lorenzo.

### Condiciones de Trabajo

#### Requisitos Físicos

Requiere un esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos moderados.

#### Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación temperatura, limpieza, ruido y postura. Sin embargo hay exposiciones ocasionales a polvos.

#### Riesgos Laborales

Por la naturaleza del puesto, éste está expuesto a caídas y golpes por cuestión de bajar/subir escaleras, además existe el riesgo por inmersión por cercanía a la presa.

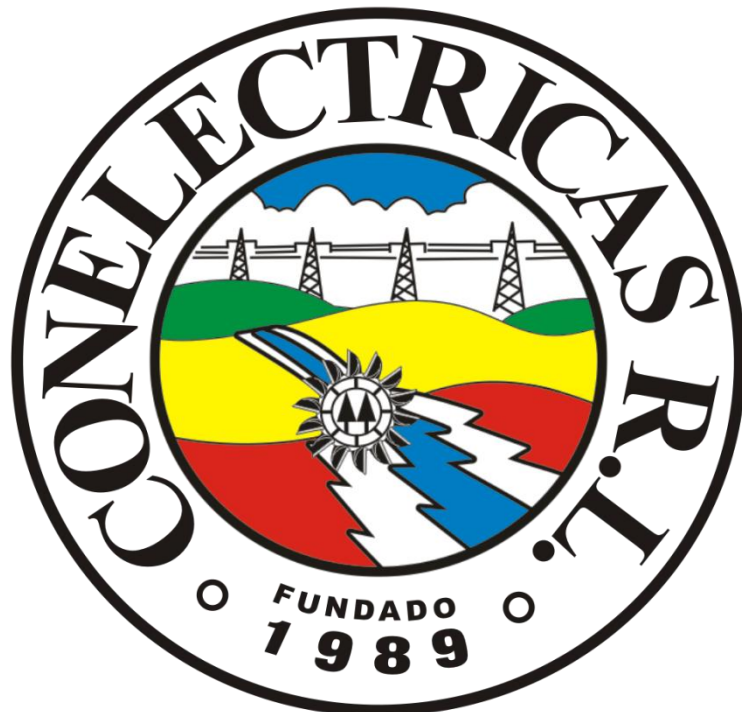
#### Equipo de Seguridad

El puesto exige silla ergonómica, casco de seguridad, botas de hule y zapatos de seguridad.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaborado	Jaime Villalobos Zamora	Estudiante ITCR	15/10/2009	
Revisado	Donald Hidalgo Saborío	Jefe Planta	22/10/2009	
Aprobado	Miguel Gonzales Rodríguez	Analista Financiero	22/10/2009	

# **CAPÍTULO V**

## **PROCESO RECLUTAMIENTO**



# **XIII.            CAPÍTULO            V.            PROCESO RECLUTAMIENTO**

Como etapa previa al proceso de contratación de personal se debe en primera instancia recurrir a uno de los subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos, tal es el caso de la Planeación de Recursos Humanos.

Con lo anterior se precisan los requerimientos de personal que se tendrá en un periodo determinado. Esto significa que se debe determinar o estimar el número y el tipo de colaboradores que va a necesitar la organización en el corto, mediano o largo plazo, y realizar el análisis de los puestos de trabajo, que indica los requisitos que debe reunir el personal.

## **A. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO**

Actualmente CONELECTRICAS R.L. no cuenta con un órgano de Recursos Humanos ni con protocolos, políticas o una normativa formalizada en ese sentido. Sin embargo, si ha tenido la necesidad de contratar personal para suplir vacantes que se han presentado en su momento.

Primeramente se hará mención del Proceso de Reclutamiento actual y posteriormente de su respectiva propuesta.

### **1. Tipo de Reclutamiento**

Actualmente CONELECTRICAS R.L., por razones de tamaño y por la estructura organizacional que presenta, ha utilizado principalmente el Reclutamiento Externo.

El Consorcio cuenta con una planilla pequeña, por lo tanto, al contar con un personal apenas suficiente, se convierte en nula la posibilidad de acudir al Reclutamiento Interno para suplir alguna vacante que se requiera cubrir.

Un caso particular de Reclutamiento Interno se dio a nivel operativo, en donde si se contaba con el perfil adecuado para asumir un puesto de mayor nivel jerárquico. Sin embargo para los puestos estratégicos y meramente administrativos se ha encontrado la necesidad de recurrir al Reclutamiento Externo.

## Proceso Reclutamiento

---

### 2. Técnicas de Reclutamiento

El Consorcio ha utilizado como técnica, la publicidad televisiva de la Zona Norte, específicamente canal TVN Canal 14-16, el cual anunció vacantes que el Consorcio tuvo en un momento dado. Lo que normalmente se hacía, era confeccionar un boletín informativo, el cual luego era adaptado al medio televisivo para su respectiva publicación.

La radiodifusión local por su parte, ha tenido participación importante en este aspecto, especialmente para dar a conocer la existencia de alguna vacante a nivel operativo o de campo.

El Consorcio contaba con un correo electrónico, en el cual, todos aquellos interesados podían dejar sus currículos para posteriormente ser tomados en cuenta en el Proceso de Reclutamiento. Sin embargo, ésta técnica no fue implementada y fue desconocida por la mayoría de los colaboradores de la empresa, esto porque hace unos años atrás, el medio tecnológico del Internet no tenía tanta relevancia en términos de Reclutamiento, además de que el tamaño del Consorcio no era tan significativo, ni estaba dentro de sus intereses recurrir a esta fuente.

Además CONELECTRICAS R.L. contaba con un formulario de solicitud de empleo, así como un formulario para efectos de oferta de servicios de maquinaria, el cual no se maneja actualmente. Estos formularios fueron utilizados en los inicios del Proyecto Hidroeléctrico Pocosol, en donde se identificó la necesidad de contar con una buena cantidad de colaboradores y de maquinaria para poner en marcha mencionado proyecto.

Posteriormente, se contó con el Puesto de Proveeduría para el manejo de maquinaria y con respecto a fuentes de reclutamiento, solo pasó a necesitarse contratistas para el Proyecto Hidroeléctrico Pocosol y para el mantenimiento de la Planta San Lorenzo.

El último caso que se presentó, fue el caso del puesto de Proveeduría, el cual quedó vacante y surgió la necesidad de recurrir a alguna fuente de reclutamiento que permitiera cubrir mencionada vacante.

## Proceso Reclutamiento

---

Para ello, el Consorcio acudió a una de sus Cooperativas afiliadas, específicamente COOPELESCA R.L., cooperativa que tenía una buena cartera de candidatos potenciales, los cuales fueron sometidos al proceso de selección y se eligió a la persona que más coincidió con el perfil del puesto que el Consorcio buscaba.

Con lo anterior, se evidencia que no existe un proceso formalmente establecido, ni políticas que guíen su gestión de una forma estandarizada y equitativa, de manera que pueda ser conocida por aspirantes tanto internos como externos. Además se identifica la necesidad de contar con técnicas y documentación concernientes al proceso de Reclutamiento, que permitan una mejor gestión del mismo y agilicen la administración de los Recursos Humanos.

### **B. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

En lo que respecta al proceso de Reclutamiento se plantea una propuesta, la cual se desarrolla de manera detallada a continuación:

#### **1. Políticas de Reclutamiento**

Tomando en consideración el Manual de Puestos y el análisis realizado con la representante del Consorcio en cuanto al modelo de gestión de Recursos Humanos, se procedió a proponer las siguientes políticas en materia de Reclutamiento:

- El grado de formación académica mínimo para contratación, será primaria completa.
- Todos los contratados deben ser mayores de edad.
- Se dará prioridad en puestos operativos, al Reclutamiento Interno que motive la superación y el desarrollo humano de la empresa, tomando en segunda instancia el Reclutamiento Externo.
- Para puestos Estratégicos o Jefaturas se utilizará un Reclutamiento de carácter mixto.
- Si varios candidatos cumplen con el perfil, se dará prioridad a la formación complementaria y a las capacitaciones más relacionadas y recientes con el puesto que se posea.
- Los Jefes de los Departamento que requieran contratar, serán los encargados de enviar las solicitudes de Personal al Departamento de Recursos Humanos.

## Proceso Reclutamiento

---

- La principal herramienta para la definición del perfil de contratación será el Manual de Puestos.
- El Encargado del Departamento de Recursos Humanos será quien asuma la responsabilidad sobre la entrega, recibo y manejo de la documentación relacionada con el proceso de reclutamiento tanto a nivel interno como externo.
- Las tareas correspondientes a la identificación de las vacantes quedarán bajo la responsabilidad de cada Departamento con la respectiva asesoría del Encargado de Recursos Humanos.
- El Encargado de Recursos Humanos será quien diseñe y publique el boletín informativo de las vacantes.
- Si se trata de Reclutamiento Interno, el Encargado de Recursos Humanos renovará los currículos (previa entrega de los mismos por parte de los interesados).
- La técnica de Reclutamiento que se elija se basará en un análisis minucioso del tipo de puesto y el perfil del Mercado de Recursos Humanos al que se dirige.
- Los currículos se recibirán durante todo el año.
- Los currículos serán almacenados por seis meses con el fin de que puedan ser considerados, si se presenta la necesidad de cubrir alguna vacante con reclutamiento externo.
- Los currículos se desecharán inmediatamente si durante su análisis se identifica alguna falsedad de información en el mismo.
- El Encargado de Recursos Humanos, para la evaluación de candidatos a contratar, tomará en consideración tanto el lugar de procedencia como la formación académica y el conocimiento del candidato, teniendo prioridad el conocimiento del mismo.

## 2. Tipos de Reclutamiento

Como se estableció en las políticas de Reclutamiento, se pretende que los colaboradores alcancen un adecuado desarrollo humano y crecimiento a nivel laboral, por lo que se sugiere de énfasis al Reclutamiento Interno, sin dejar de ser importante el Reclutamiento Externo.

## **Proceso Reclutamiento**

---

### **2.1 Reclutamiento Interno**

Para el Reclutamiento Interno se sugiere dar seguimiento a los colaboradores, para poder identificar el potencial del personal, el grado de compromiso de éstos para con la organización, el nivel de motivación, la fidelidad y demás consideraciones necesarias para identificar candidatos que tengan la posibilidad de ascender, según las características, experiencia y habilidades que posean los colaboradores.

### **2.2 Reclutamiento Externo**

El Reclutamiento Externo por su parte, será utilizado como atracción de candidatos ajenos a la organización.

En caso de que se presentara una vacante o se quiera abrir una nueva plaza, y a nivel interno ninguno de los colaboradores cumple con el perfil del puesto, se sugiere recurrir al Reclutamiento Externo, de manera que se pueda contar con una persona que cumpla a cabalidad con el perfil ofertado y que tenga las suficientes habilidades y formación para desempeñarse de la mejor manera posible.

### **2.3 Reclutamiento Mixto**

Si se tratara de puestos Estratégicos y de Jefatura se plantea la necesidad de utilizar un Reclutamiento de tipo Mixto, que permita contar con una amplia gama de posibilidades en cuanto a candidatos se refiere, y poder así, aplicar filtrados de los mismos, y finalmente contar con el colaborador más apropiado y afín al perfil que el puesto exige.

## **3. Técnicas de Reclutamiento**

Una vez identificada la situación actual de la empresa en términos de Reclutamiento, así como aplicada la investigación externa del mismo, se proponen algunas técnicas de Reclutamiento tanto a nivel interno como externo.

## Proceso Reclutamiento

---

### 3.1 Técnicas Reclutamiento Interno

Para el Reclutamiento Interno, se propone la siguiente técnica:

El Departamento que necesite la contratación de personal, enviará una Hoja de Requisición de Personal al Departamento de Recursos Humanos, el cual enviará un comunicado a nivel interno para hacerles saber a aquellos interesados sobre la necesidad expuesta.

El colaborador interesado puede enviar la Hoja de Solicitud de Empleo y su Currículo actualizado al Departamento de Recursos Humanos.

### 3.2 Técnicas Reclutamiento Externo

Se proponen como principales técnicas a utilizar dentro del Reclutamiento Externo las siguientes:

#### 3.2.1 Reclutamiento On Line

Se sugiere que CONELECTRICAS R.L. a las diferentes bolsas de trabajo on-line, ya que éstas son las puertas de acceso al mercado de trabajo en internet. Para ello, la empresa debe suscribirse a mencionadas bolsas de trabajo, y donde se podrá publicar todas las ofertas de empleo que se consideren necesarias. Una Bolsa de Trabajo de esta categoría y muy sobresaliente a nivel nacional es el caso de La Bolsa de Trabajo CompuTrabajo Costa Rica, con su sitio web: <http://www.computrabajo.co.cr/>

Además existe la posibilidad de crear una página web con los datos de la empresa y buscar entre miles de currículos a los mejores profesionales de diferentes áreas de trabajo del país. Éste tipo de técnica es aplicable para puestos administrativos y preferiblemente estratégicos.

Para puestos operativos y técnicos, y con un enfoque local, se sugiere implementar como técnica adicional el correo ([empleos@conelectricas.com](mailto:empleos@conelectricas.com)), en el cual todos aquellos interesados puedan enviar sus currículos y ser tomados en cuenta para el Proceso de Reclutamiento.



## **Proceso Reclutamiento**

---

### **3.2.2 Recomendación de Colaboradores**

Se sugiere la posibilidad de que los mismos colaboradores puedan recomendar otros candidatos potenciales, y que puedan posteriormente, formar parte del Proceso de Selección, una vez que se determine que el candidato esté interesado y cumple con los requerimientos del puesto.

### **3.2.3 Televisión Local**

Se propone acudir al canal TVN Canal 14-16, el cual se ubica en el distrito de Ciudad Quesada, por lo que por razones de cercanía y al tener cobertura en la mayoría de la Zona Norte, pasa a ser ésta una técnica llamativa para los intereses del Consorcio de contar con una amplia cantidad de candidatos a un puesto determinado. Esta técnica tendría mayor énfasis para puestos técnicos, operativos y de campo.

### **3.2.4 Prensa Escrita**

Para Puestos Estratégicos se propone recurrir a la prensa nacional escrita, ya que, este medio es el más idóneo para ofertar puestos de esta categoría, y en donde en cierta medida se amplía la zona de búsqueda, permitiendo así tener una buena cantidad de candidatos y poder seleccionar el que más cumpla con el perfil del puesto.

### **3.2.5 Colegios Profesionales**

En lo que respecta a colegios profesionales se propone como institución destacada en esta área, el INA, el cual es sobresaliente en cuanto a técnicos en electricidad y demás campos relacionados con el sector al que se dirige el Consorcio. Además se sugiere tener una amplia apertura en cuanto a colegios profesionales, sean éstos de Ingeniería Eléctrica, Informática o Administración de Empresas principalmente.

### **3.2.6 Relaciones Estratégicas**

Al contar el Consorcio con cuatro Cooperativas de Electrificación Rural afiliadas, se considera como técnica externa indispensable dentro del proceso de Reclutamiento las relaciones estratégicas entre el Consorcio y dichas Cooperativas asociadas, relaciones que van a permitir que las Asociadas puedan recomendar personal interno y si llegan a un acuerdo, éstos candidatos podrían llegar a formar parte del Proceso de Reclutamiento del Consorcio.

## Proceso Reclutamiento

---

### 3.2.7 Boletín Informativo

En materia de Reclutamiento Externo se identificó la necesidad de un Boletín Informativo que diera a conocer la existencia de alguna vacante determinada. Éste Boletín Informativo se ilustra en el siguiente punto, específicamente en el Perfil de Puesto para Reclutamiento Externo.

Entre los principales aspectos que se toman en consideración para efectos del Boletín Informativo están: el puesto vacante, una descripción general del puesto, requisitos del mismo, y todos los detalles acerca de la fecha límite de recibimiento de documentos e información referente a la localización de la empresa.

## 4. Perfiles de Contratación

Tomando en consideración el Manual de Puestos y su importancia en cuanto al diseño de perfiles de contratación, se sugiere el siguiente formato de los perfiles de contratación de los puestos.

A continuación se muestran los ejemplos de los perfiles de puesto para efectos de contratación de personal, en el primer caso para reclutamiento interno y en el segundo para reclutamiento externo.

4.1 Perfil de Puesto para Reclutamiento Interno

## OFERTA LABORAL



# Encargado Proveeduría

**Descripción General:**

- Tramitar órdenes de compra local e internacional, llevar un registro de proveedores actuales y potenciales, así como llevar un control de pago de facturas y de pólizas de todo tipo.

**Requisitos:**

- Se necesita experiencia mínimo un año.
- Título de Bachillerato en Administración de Empresas o carrera afín.
- Se requiere capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, sentido de orden, dinamismo e iniciativa, lealtad, creatividad, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad de negociación y toma de decisiones, así como planificación y organización.

**Interesados:**

- Presentar actualización de su currículum al Departamento de Recursos Humanos, como fecha límite \_\_/\_\_/\_\_.
- Para mayor información dirigirse al Departamento Recursos Humanos para las gestiones respectivas.

### 4.2 Perfil de Puesto para Reclutamiento Externo

# OFERTA LABORAL



## Encargado Proveeduría

### Encargado Proveeduría

#### Descripción General:

- Tramitar órdenes de compra local e internacional, llevar un registro de proveedores actuales y potenciales, así como llevar un control de pago de facturas y de pólizas de todo tipo.

#### Requisitos:

- Se necesita experiencia mínimo un año.
- Título de Bachillerato en Administración de Empresas o carrera afín.
- Se requiere capacidad para trabajar en ambientes de alto dinamismo laboral, sentido de orden, dinamismo e iniciativa, lealtad, creatividad, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad de negociación y toma de decisiones, así como planificación y organización.

#### Beneficios:

Estabilidad laboral, excelente ambiente de trabajo, salarios competitivos, capacitaciones constantes, asociación Solidarista, uniforme, vacaciones escalonadas, días libres por ley y trato adecuado del personal.

#### Interesados:

- Llenar Hoja Solicitud de Empleo o comunicarse con la administración de CONELECTRICAS R.L., ubicada en Ciudad Quesada, San Carlos, como fecha límite \_\_/\_\_/\_\_.
- Presentar su Currículo con sus debidas referencias al Departamento de Recursos Humanos.
- Para mayor información comunicarse al teléfono: 2460-0044.

### 5. Requisición de Personal

Se propone como documento importante dentro del Proceso de Reclutamiento una Carta de Requisición de Personal, la cual, va a ser llenada por el Departamento que presente la necesidad de personal por cuestión de vacante, y posteriormente ésta será enviada al Departamento de Recursos Humanos para su respectiva gestión y darle seguimiento en el Proceso de Selección, según las políticas de Reclutamiento previamente establecidas.

Esta Carta de Requisición de Personal, contendrá básicamente los siguientes aspectos: nombre del departamento solicitante, nombre del puesto solicitado, supervisor inmediato del puesto, fecha límite de contratación, cantidad de personal, si es por reemplazo o por razón de aumento de planilla, el motivo del aumento, requisitos, entre otros.



**CONELECTRICAS R.L.**  
**Requisición de Personal**

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_  
RP/001/2009

-----  
Departamento Solicitante: \_\_\_\_\_  
Nombre Puesto Solicitado: \_\_\_\_\_  
Supervisor Inmediato del Puesto: \_\_\_\_\_  
Fecha Límite de Contratación: \_\_\_\_\_  
Cantidad de Personal necesario: \_\_\_\_\_

Por Reemplazo:	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------

Periodo de Contratación: \_\_\_\_\_

Por aumento de Planilla:	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Motivo del aumento:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Requisitos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_

Fecha recibido: \_\_/\_\_/\_\_

Firma Solicitante: \_\_\_\_\_ Firma Recibido: \_\_\_\_\_



## Proceso Reclutamiento

---

### 6. Hoja de Solicitud de Empleo

Como documento indispensable dentro del Proceso de Reclutamiento se propone la utilización de un formato de Solicitud de Empleo.

Los principales aspectos que conforman esta hoja de Solicitud de Empleo son los siguientes: información personal, información académica, estudios complementarios, información laboral, antecedentes laborales, información familiar, referencias y finalmente las firmas de los involucrados correspondientes.



## Proceso Reclutamiento

CONELECTRICAS R.L. CÉD. JURÍDICA: 3-010-108233 TEL: 2460-0044 SOLICITUD DE EMPLEO			
FECHA: _____			Foto
INFORMACION PERSONAL			
NOMBRE:		EDAD:	
NACIONALIDAD:		SEXO:	
CEDULA:			
E-MAIL:			
LUGAR NACIMIENTO:			
	LUGAR		FECHA
ESTADO CIVIL:		TELÉFONO:	/
DIRECCIÓN EXACTA:			
INFORMACION ACADEMICA			
CENTRO EDUCATIVO	GRADO ACADEMICO	COMPLETA/INCOMPLETA	
	PRIMARIA		
	SECUNDARIA		
	TECNICO		
	DIPLOMADO		
	UNIVERSITARIO		
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS			
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	FECHA DE REALIZACION	
INFORMACION LABORAL			
DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR	Solo de Día	<input type="checkbox"/>	PUESTO QUE SOLICITA
	Solo de Noche	<input type="checkbox"/>	
	Por Horas	<input type="checkbox"/>	
	Todas Opciones	<input type="checkbox"/>	
			OTRO PUESTO
HERRAMIENTAS O EQUIPO QUE SABE UTILIZAR			POSEE LICENCIA
			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
			TIPO: _____





## Proceso Reclutamiento

ANTECEDENTES LABORALES			
<b>OPCION 1</b>			
NOMBRE EMPRESA	TIEMPO LABORADO	SALARIO PROMEDIO	CARGO DESEMPEÑADO
MOTIVO POR EL QUE DEJÓ DE LABORAR:			
<b>OPCIÓN 2</b>			
NOMBRE EMPRESA	TIEMPO LABORADO	SALARIO PROMEDIO	CARGO DESEMPEÑADO
MOTIVO POR EL QUE DEJÓ DE LABORAR:			
<b>OPCIÓN 3</b>			
NOMBRE EMPRESA	TIEMPO LABORADO	SALARIO PROMEDIO	CARGO DESEMPEÑADO
MOTIVO POR EL QUE DEJÓ DE LABORAR:			
INFORMACION FAMILIAR			
NOMBRE	EDAD	LUGAR RESIDENCIA	TELÉFONO
PADRE:			
MADRE:			
ESPOSO(A):			
NUMERO DE HIJOS:			
REFERENCIAS			
NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACION	
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS		FIRMA DEL EMPLEADO	
Declaro que toda la información consignada en este documento es cierta y me doy por enterado de que si hay un dato falso anula esta oferta.			

## Proceso Reclutamiento

### 7. Proceso de Reclutamiento

A continuación se presenta el procedimiento correspondiente al Proceso de Reclutamiento, así como el respectivo responsable de cada uno de los pasos del mismo. Específicamente, se muestra la propuesta para los Procesos de Reclutamiento tanto Interno como Externo.

#### 7.1 Reclutamiento Interno

 CONELECTRICAS R.L.	Procedimiento: Reclutamiento Interno	
	Unidad Departamento Recursos Humanos	
Responsable: Encargado Recursos Humanos	Versión N°1	
Elaborado por: Jaime Villalobos Zamora	Fecha: Octubre 2009	
Aprobado por: Miguel Gonzales Rodríguez	Fecha: Octubre 2009	
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1	

##### 7.1.1 Introducción

Debido a que en la empresa CONELECTRICAS R.L. tiene tentativamente la idea de crear un Departamento de Recursos Humanos, surge la necesidad de diseñar el presente procedimiento, el cual tiene como finalidad servir de guía en lo que respecta a Reclutamiento Interno y que sea aplicable para toda la organización.

##### 7.1.2 Objetivo del Procedimiento

Establecer un Proceso de Reclutamiento que permita ejercer una mejor gestión del recurso humano, y poder así, seleccionar y aplicar las técnicas de atracción más adecuadas, según las necesidades de la empresa.

##### 7.1.3 Alcance

Aplica para toda la empresa.

##### 7.1.4 Referencias

Documentos Internos: Manual de Descripción y Análisis de Puestos, el cual contiene los perfiles de los puestos, para poder así comparar las capacidades del candidato con las exigencias del cargo.

## Proceso Reclutamiento

### 7.1.5 Definiciones

Se considera que no hay definiciones complejas en el presente procedimiento.

### 7.1.6 Responsables

Encargado de Recursos Humanos.

### 7.1.7 Indicadores

Cantidad de currículos recolectados en un periodo dado (semestralmente, según las Políticas de Reclutamiento).

### 7.1.8 Descripción del Procedimiento

<b>CONELECTRICAS R.L.</b> <b>Departamento Recursos Humanos</b> <b>Procedimiento de Reclutamiento Interno</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Inicio	
1	Identifica la vacante.	Departamento Solicitante
2	Llena Carta Requisición.	Departamento Solicitante
3	Envía Carta Requisición a Recursos Humanos.	Departamento Solicitante
4	Recibe Carta de Requisición de Personal.	Recursos Humanos
5	Se analiza la Requisición de Empleado.	Recursos Humanos
6	Revisa requisitos en el Manual de Puestos.	Recursos Humanos
7	Análisis del Mercado Laboral y del Mercado de Recursos Humanos interno y externo.	Recursos Humanos
8	Se elige el tipo de reclutamiento.	Recursos Humanos
9	Se selecciona la técnica de reclutamiento.	Recursos Humanos
10	Se diseña el perfil de divulgación.	Recursos Humanos

## Proceso Reclutamiento

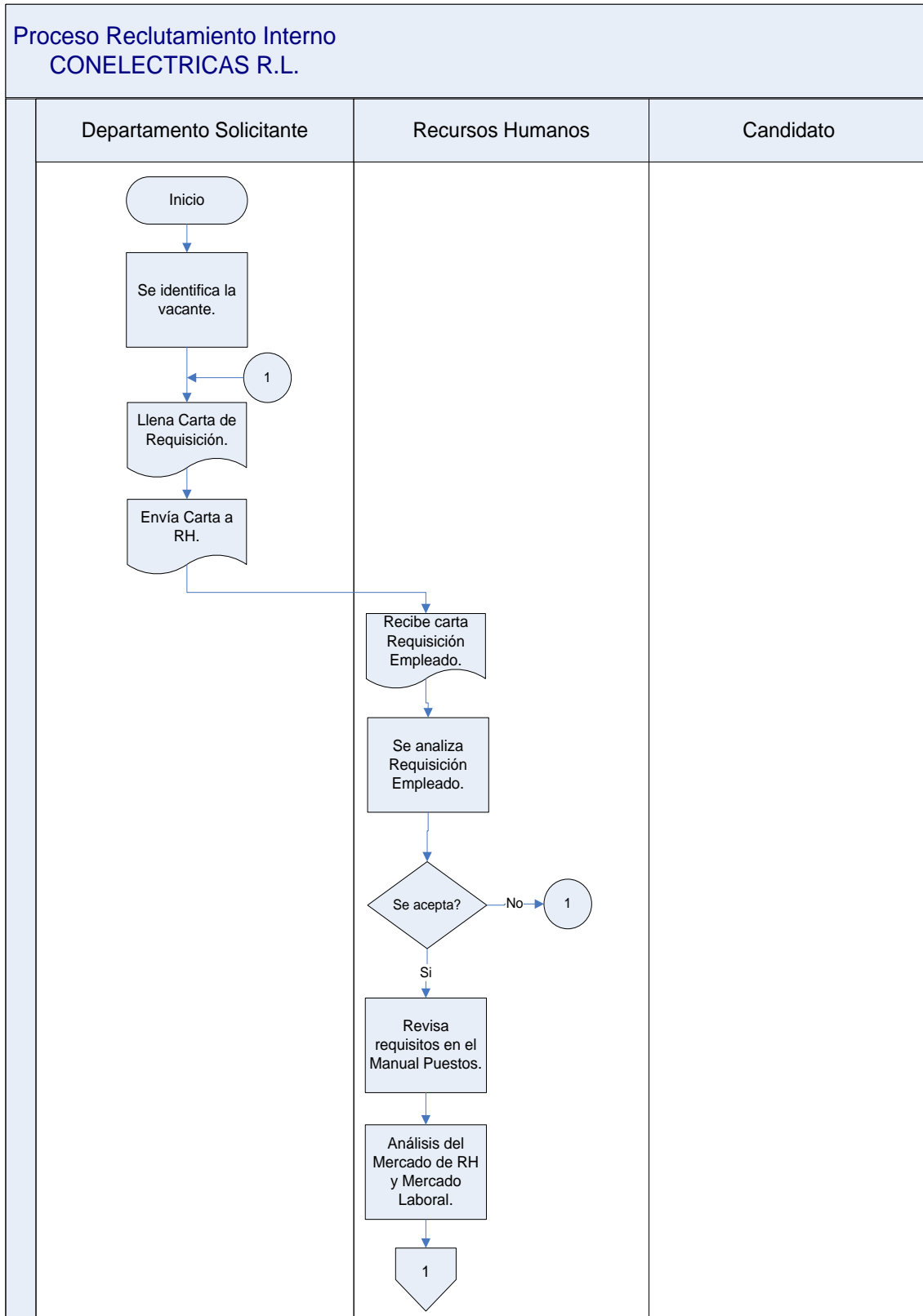
---

11	Se diseñan las estrategias de atracción.	Recursos Humanos
12	Lanzamiento de estrategias.	Recursos Humanos
13	Identifica la posibilidad de empleo.	Candidato
14	Redacta Currículo y Solicitud de Empleo.	Candidato
15	Entrega Solicitud de Empleo y Currículo actualizado a Recursos Humanos.	Candidato
16	Recibe la Solicitud de Empleo y Currículo.	Recursos Humanos
17	Aplica etapa comparativa de currículos contra perfil de puesto, para el filtrado inicial de los oferentes.	Recursos Humanos
18	Se archivan currículos temporalmente.	Recursos Humanos
19	Se envían Currículos que cumplen con requisitos mínimos al Proceso de Selección.	Recursos Humanos
	Fin	

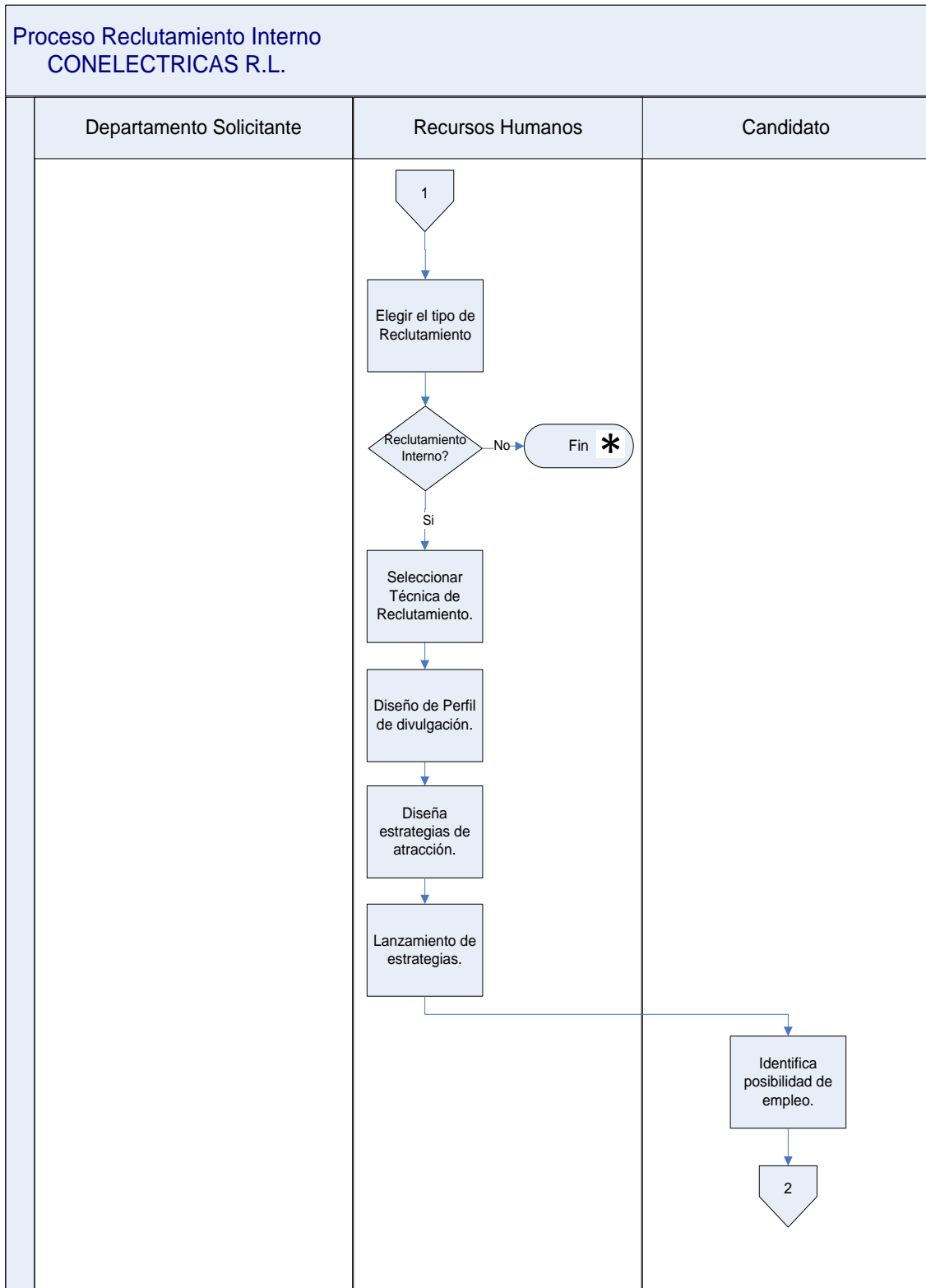
Seguidamente se representa el Fluxograma del Reclutamiento Interno, con el fin de que permita esquematizar y detallar de una manera más ilustrativa los procesos en que se incurre en este tipo de Reclutamiento.

# Proceso Reclutamiento

## 7.1.9 Fluxograma Proceso Reclutamiento Interno

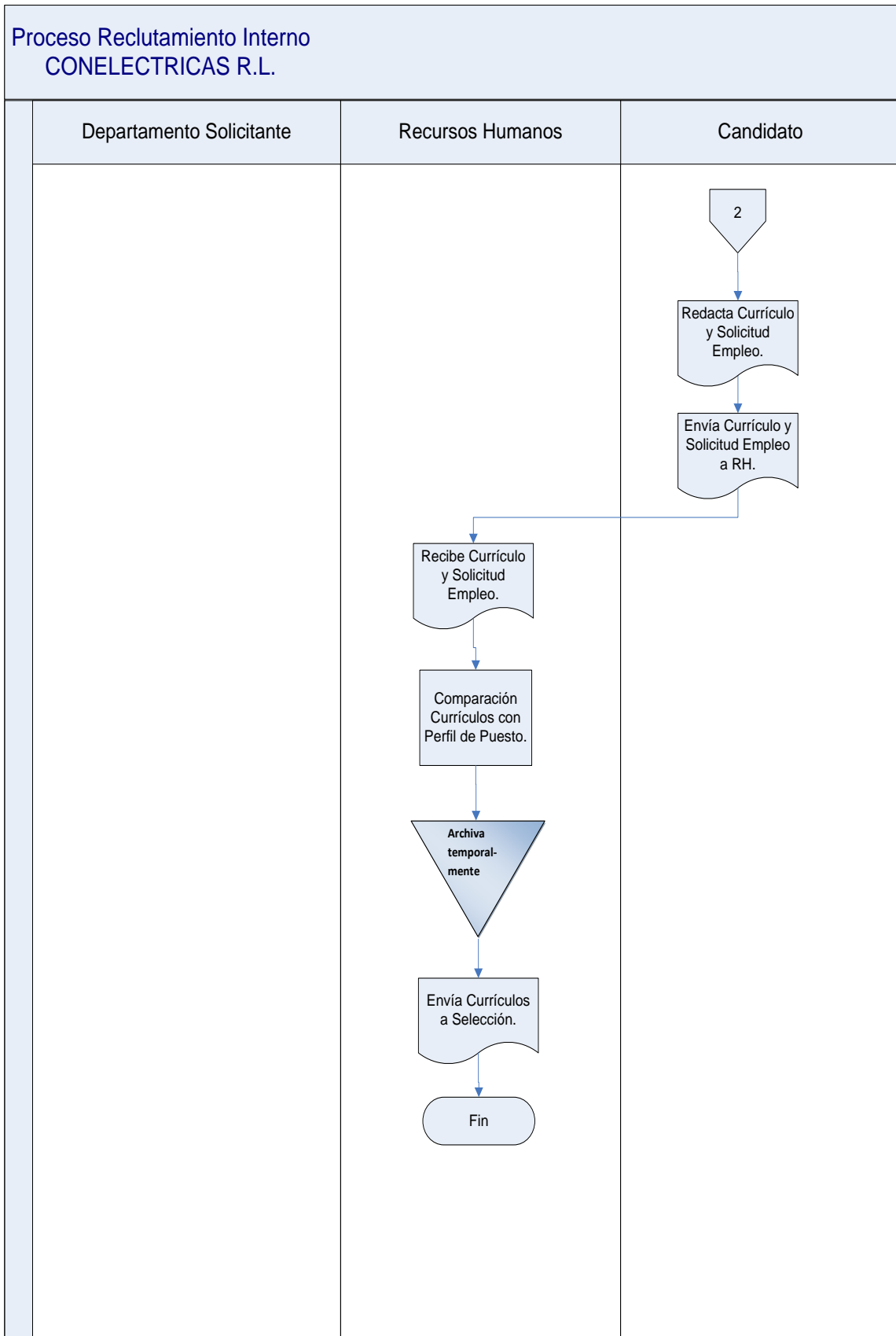


# Proceso Reclutamiento



\*Si en el paso donde se elige el tipo de Reclutamiento se opta por finalizar el proceso de Reclutamiento Interno, se procederá inmediatamente con el Proceso de Reclutamiento Externo.

# Proceso Reclutamiento



## 7.2 Reclutamiento Externo

 CONELECTRICAS R.L.	Procedimiento: Reclutamiento Externo
	Unidad Departamento Recursos Humanos
Responsable: Encargado Recursos Humanos	Versión N°1
Elaborado por: Jaime Villalobos Zamora	Fecha: Octubre 2009
Aprobado por: Miguel Gonzales Rodríguez	Fecha: Octubre 2009
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1

### 7.2.1 Introducción

Debido a que en la empresa CONELECTRICAS R.L. tiene tentativamente la idea de crear un Departamento de Recursos Humanos, surge la necesidad de diseñar el presente procedimiento, el cual tiene como finalidad servir de guía en lo que respecta a Reclutamiento Externo y que sea aplicable para toda la organización.

### 7.2.2 Objetivo del Procedimiento

Establecer un Proceso de Reclutamiento que permita ejercer una mejor gestión del recurso humano, y poder así, seleccionar y aplicar las técnicas de atracción más adecuadas, según las necesidades de la empresa.

### 7.2.3 Alcance

Aplica para toda la empresa, especialmente para puestos estratégicos y de mayor categoría.

### 7.2.4 Referencias

Documentos Internos: Manual de Descripción y Análisis de Puestos, el cual contiene los perfiles de los puestos, para poder así comparar las capacidades del candidato con las exigencias del cargo.

### 7.2.5 Definiciones

Se considera que no hay definiciones complejas en el presente procedimiento.



## Proceso Reclutamiento

### 7.2.6 Responsables

Encargado de Recursos Humanos.

### 7.2.7 Indicadores

Cantidad de currículos recolectados en un periodo dado (semestralmente, según las Políticas de Reclutamiento).

### 7.2.8 Descripción del Procedimiento

<b>CONELECTRICAS R.L.</b> <b>Departamento Recursos Humanos</b> <b>Procedimiento de Reclutamiento Externo</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
	Inicio	
1	Identifica la vacante.	Departamento Solicitante
2	Llena Carta Requisición.	Departamento Solicitante
3	Envía Carta Requisición a Recursos Humanos.	Departamento Solicitante
4	Recibe Carta de Requisición de Personal.	Recursos Humanos
5	Se analiza la Requisición de Empleado.	Recursos Humanos
6	Revisa requisitos en el Manual de Puestos.	Recursos Humanos
7	Análisis del Mercado Laboral y del Mercado de Recursos Humanos interno y externo.	Recursos Humanos
8	Se elige el tipo de reclutamiento.	Recursos Humanos
9	Se selecciona la técnica de reclutamiento.	Recursos Humanos
10	Se diseña el perfil de divulgación.	Recursos Humanos
11	Se diseñan las estrategias de atracción.	Recursos Humanos
12	Lanzamiento de estrategias.	Recursos Humanos

## Proceso Reclutamiento

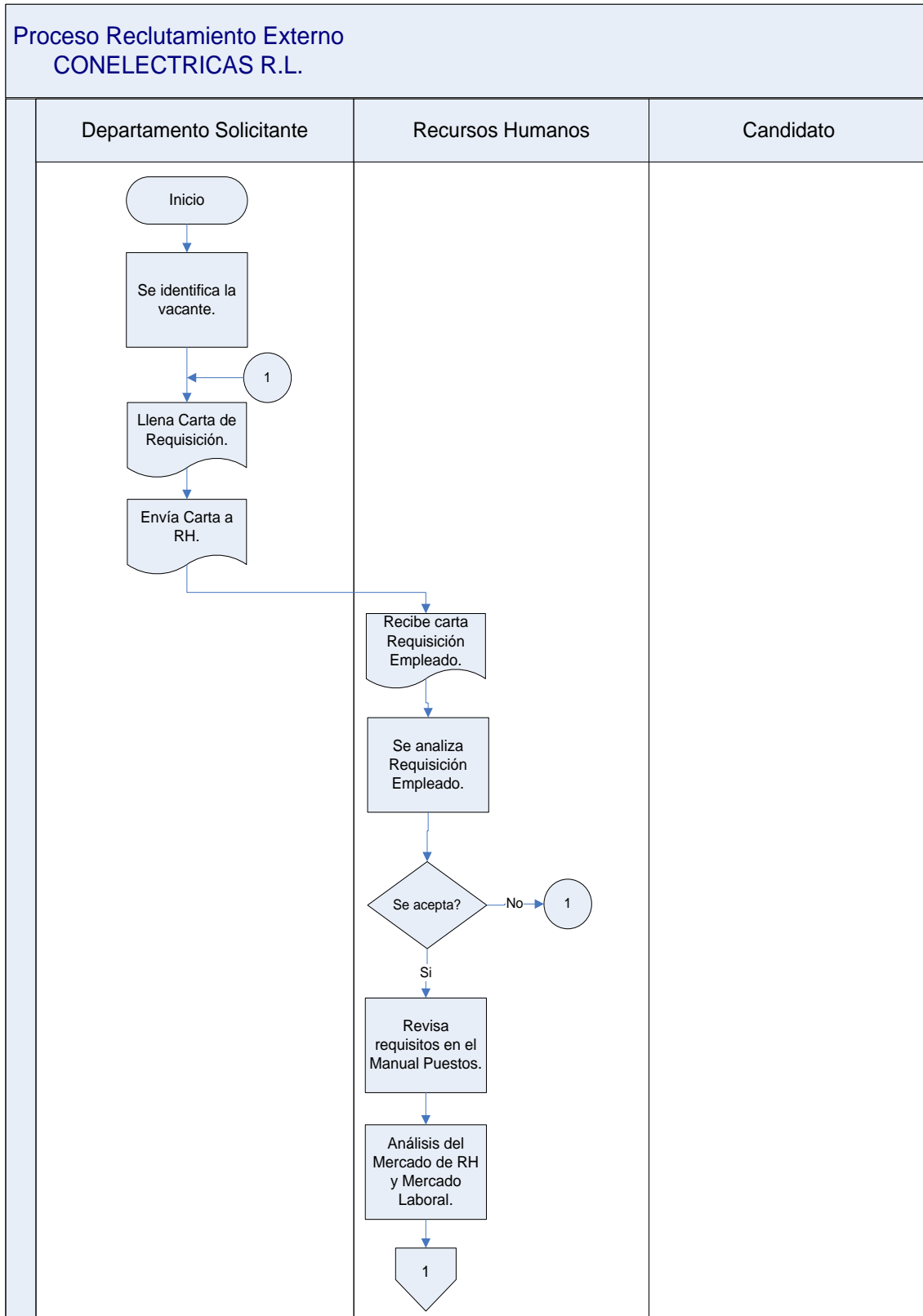
---

13	Identifica la posibilidad de empleo.	Candidato
14	Redacta Currículo, Solicitud de Empleo y Referencias.	Candidato
15	Entrega Solicitud de Empleo, Currículo y Referencias a Recursos Humanos.	Candidato
16	Recibe la Solicitud de Empleo, Currículo y las Referencias.	Recursos Humanos
17	Aplica etapa comparativa de currículos contra perfil de puesto, para el filtrado inicial de los oferentes.	Recursos Humanos
18	Se archivan currículos temporalmente.	Recursos Humanos
19	Se envían Currículos y Referencias que cumplen con requisitos mínimos al Proceso de Selección.	Recursos Humanos
	Fin	

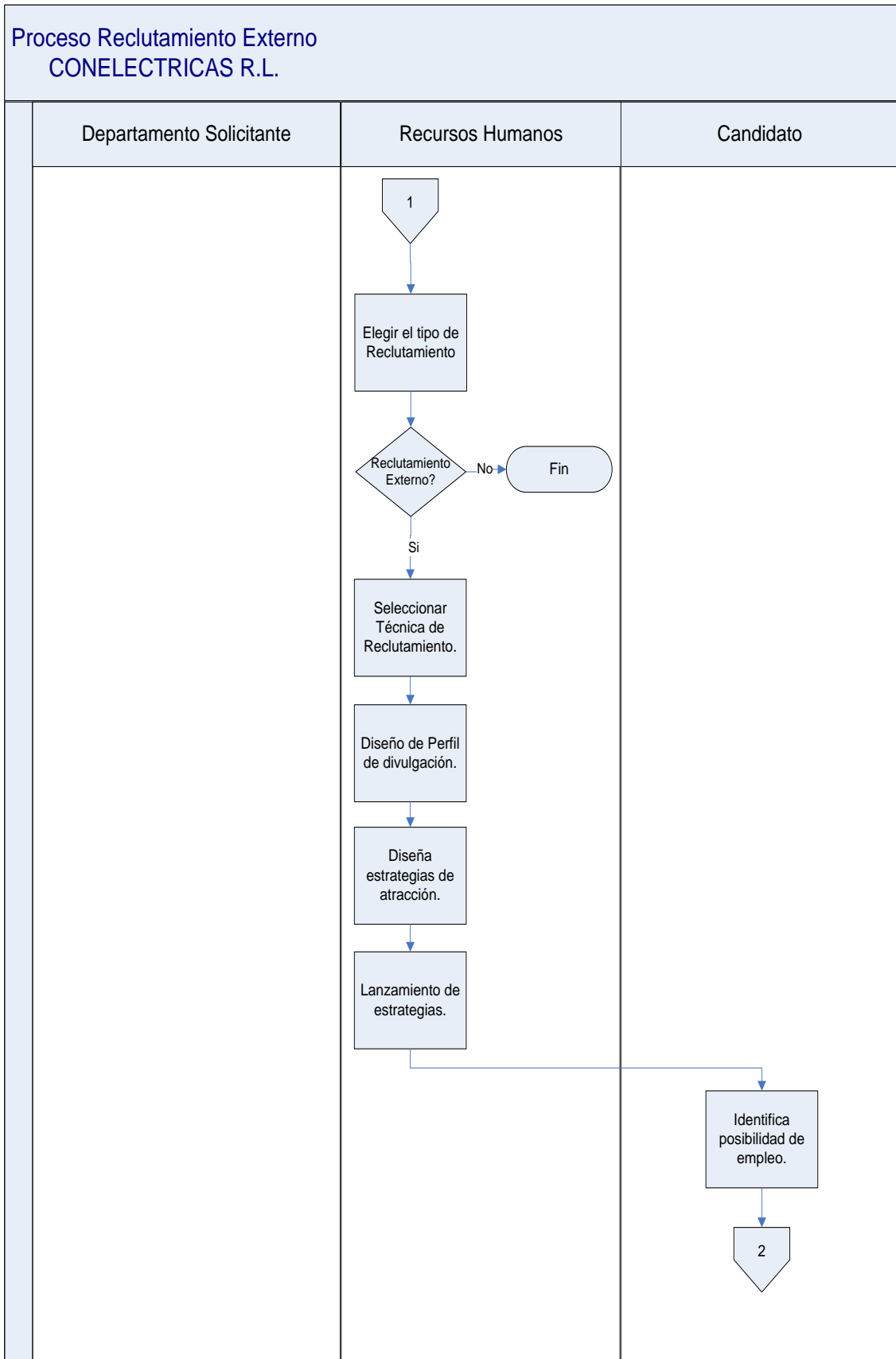
Seguidamente se representa el Fluxograma del Reclutamiento Externo, con el fin de que permita esquematizar y detallar de una manera más ilustrativa los procesos en que se incurre en este tipo de Reclutamiento.

# Proceso Reclutamiento

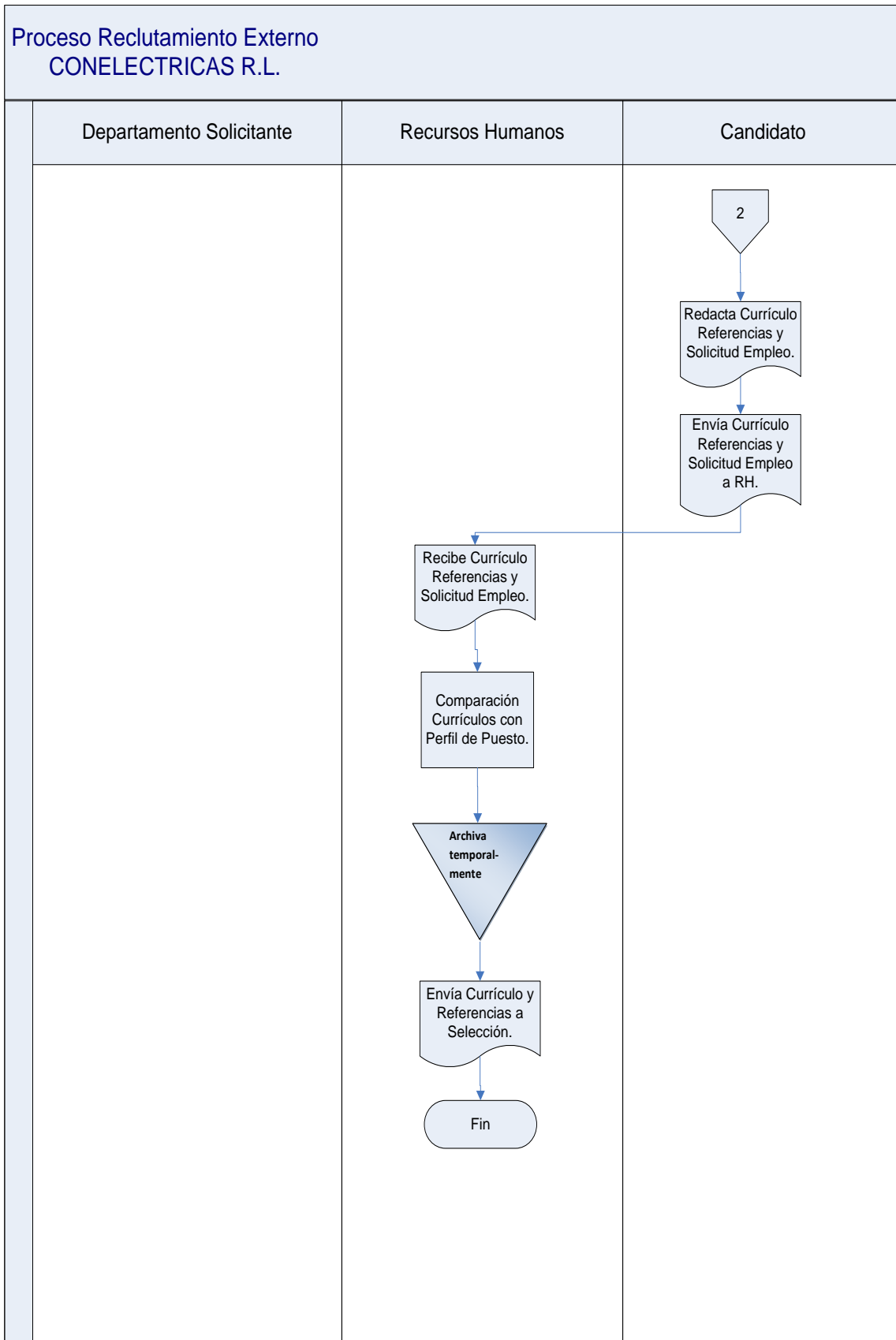
## 7.2.9 Fluxograma Proceso Reclutamiento Externo



# Proceso Reclutamiento



# Proceso Reclutamiento



# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



### **XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. CONCLUSIONES**

A continuación se enumeran las principales conclusiones a las cuales fue posible llegar según la investigación realizada.

##### **i) Manual de Descripción y Análisis de Puestos**

1. En la empresa, la mayoría de los colaboradores no conocían de la existencia de un Manual de Puestos, sin embargo, dichos colaboradores tienen claras las funciones que deben de ejecutar en el puesto de trabajo que desempeñan y conocen claramente las líneas de autoridad.
2. La existencia de un Manual de Puestos sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía al empleado para el desempeño de sus funciones.
3. La mayor parte de los colaboradores del Consorcio no poseen la formación académica que el puesto requiere para ser desempeñado.
4. La mayor parte de los colaboradores saben cuál es el nombre formal de sus respectivos puestos, además de que conocen la unidad a la que pertenecen.
5. Algunos colaboradores en el Área Administrativa indicaron la necesidad de contar con más espacio físico para la colocación del equipo de trabajo, herramientas del mismo, o bien, papelería y demás documentación que el cargo precisa almacenar, archivar o darle la manipulación respectiva.
6. Con el Manual de Puestos se establecen bases para la implementación de diferentes actividades de Recursos Humanos como la evaluación del desempeño, planes de incentivos, ascensos y remuneraciones, entre otras.

## Conclusiones y Recomendaciones

---

7. Las instalaciones del Consorcio, en términos generales son confortables. En cuanto al Ambiente de Trabajo, se identificó que un 70% de los puestos presentan condiciones adecuadas para la ejecución de sus funciones, mientras que el restante 30% presenta condiciones con necesidades de mejora.
8. En el área de Planta San Lorenzo, todos los colaboradores catalogaron al ruido como el principal aspecto negativo durante la realización de sus funciones.
9. Se encontró un recargo de funciones en el Departamento de Proveduría, el cual realiza traslados constantes fuera de la oficina por cuestiones que el cargo exige, por lo que se requiere asistencia en la ejecución de otras tareas más estandarizadas y con poco nivel de complejidad.
10. El Consorcio no cuenta con un Plan de Medidas de Seguridad que permita al personal estar prevenidos de cualquier eventualidad o emergencia.
11. El Consorcio no cuenta con una valoración de puestos que permita realizar los análisis pertinentes y tomar decisiones importantes a nivel de salarios.
12. En el Consorcio, algunos de los colaboradores son poli funcionales, ya que, se desempeñan en dos o más puestos de trabajo. Ejemplos de esta situación son los siguientes:
  - o La Miscelánea de las Oficinas de Ciudad Quesada es responsable de cubrir a la Secretaria cuando ésta última se encuentra ausente. En estas situaciones, la miscelánea cumple funciones tales como: atender llamadas telefónicas y tareas simples en cuanto al manejo de papelería.
  - o El misceláneo y algunos otros colaboradores de la Planta San Lorenzo cumplen funciones varias, dependiendo de la situación que así lo amerite, sean éstas funciones de asistencia al Mecánico o al Electricista.
13. El Consorcio tiene la necesidad de contar con un Manual de Procedimientos, que refleje cómo se deben llevar a cabo las actividades de cada puesto y en cada departamento.



## Conclusiones y Recomendaciones

---

### ii) Proceso de Reclutamiento

1. El Consorcio no disponía de un Proceso de Reclutamiento plasmado y formalizado en documento, que sirviera de fundamento para posteriormente seleccionar candidatos a un puesto dado.
2. El Consorcio no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que ejecute satisfactoriamente el Proceso de Reclutamiento y todas las gestiones que éste conlleva.
3. El Consorcio no dispone de una base de datos que contenga información pertinente a cada uno de los puestos y sus respectivos colaboradores.
4. Por razones de tamaño de la actual estructura organizacional, el Consorcio ha recurrido en su mayoría, al Reclutamiento Externo.
5. El Consorcio no ha tenido amplitud en cuanto a la utilización de técnicas de Reclutamiento, promoviendo así, una mayor cantidad de candidatos potenciales a los cargos.

## Conclusiones y Recomendaciones

---

### B. RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran las principales recomendaciones para la empresa CONELECTRICAS R.L.

#### i) Manual de Descripción y Análisis de Puestos

1. Publicar e implementar el uso del Manual de Puestos, con el fin de que los colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades que precisa cada uno de los puestos dentro de la estructura organizacional, así como las jerarquías y unidades presentes en el Consorcio.
2. Asignar a una persona interna o externa de la empresa para que revise y actualice el Manual de Puestos por lo menos una vez al año, con el fin de lograr un máximo aprovechamiento del capital humano.
3. Se recomienda diseñar los procesos de selección, inducción, capacitación y demás funciones de Recursos Humanos.
4. Realizar un análisis de las cargas de trabajo y asignar un asistente al Encargado de Proveeduría que realice tareas estandarizadas y de apoyo al Departamento.
5. Se recomienda diseñar un Plan de Seguridad Ocupacional para que los colaboradores cuenten con la información y capacitación necesaria para hacer frente a emergencias.
6. Implementar una sistematización de valoración de puestos que facilite la toma de decisiones en materia de la administración de los Recursos Humanos y permita reducir costos.
7. Las funciones de apoyo que cumplen los Asistentes Operadores y el Misceláneo en el área eléctrica y mecánica son indispensables para la productividad en cuanto al mantenimiento de la Planta en general. Por ello, se recomienda distribuir equitativamente funciones sobre cada uno de los mencionados, de manera que se esté cumpliendo con el principio de igualdad funcional.

## Conclusiones y Recomendaciones

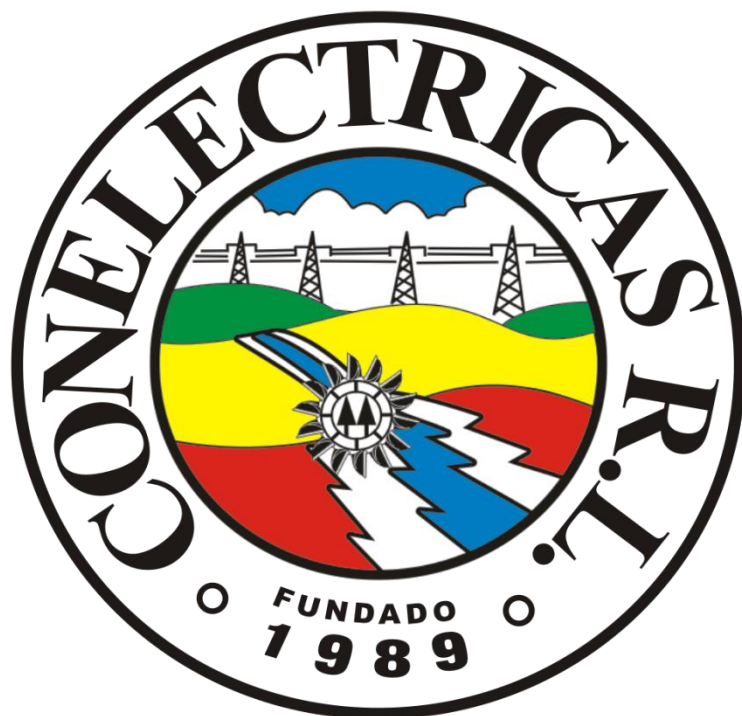
---

8. Se recomienda elaborar un Manual de Procedimientos que permita dar a conocer puntualmente cada una de las funciones que conlleva cada puesto del Consorcio.
9. Realizar un estudio del clima organizacional que permita evaluar e identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores, y así poder tomar decisiones que incentiven a los mismos y contribuyan con el mejoramiento continuo de la empresa.

### ii) Proceso de Reclutamiento

1. Asignar una persona interna o externa para que revise el Proceso de Reclutamiento semestralmente, según las Políticas de Reclutamiento previamente establecidas, y poder así aplicar técnicas actualizadas y de mejoramiento continuo.
2. Se recomienda utilizar el Manual de Puestos como herramienta fundamental que permita identificar las características del perfil requerido para cada puesto del Consorcio.
3. Implementar el Proceso de Reclutamiento, y a su vez desarrollar los procesos consecuentes a éste, tales como el Proceso de Selección, Inducción y Capacitación, así como las demás funciones pertenecientes al Órgano de Recursos Humanos.
4. Se recomienda la sistematización de una base de datos con información pertinente a los colaboradores, que permita una mejor administración del personal.
5. Se sugiere utilizar las técnicas de Reclutamiento sugeridas y que se consideren pertinentes, con el fin de contar con una cantidad significativa de candidatos a un puesto determinado, tomando en consideración las Políticas de Reclutamiento previamente establecidas para puestos con situaciones particulares.
6. Utilizar la documentación propuesta referente al Proceso de Reclutamiento, que facilite las labores de Recursos Humanos, dándole el manejo adecuado y las actualizaciones respectivas, según el tiempo estimado de vigencia en las políticas de Reclutamiento.

# LITERATURA CONSULTADA



### **XV. LITERATURA CONSULTADA**

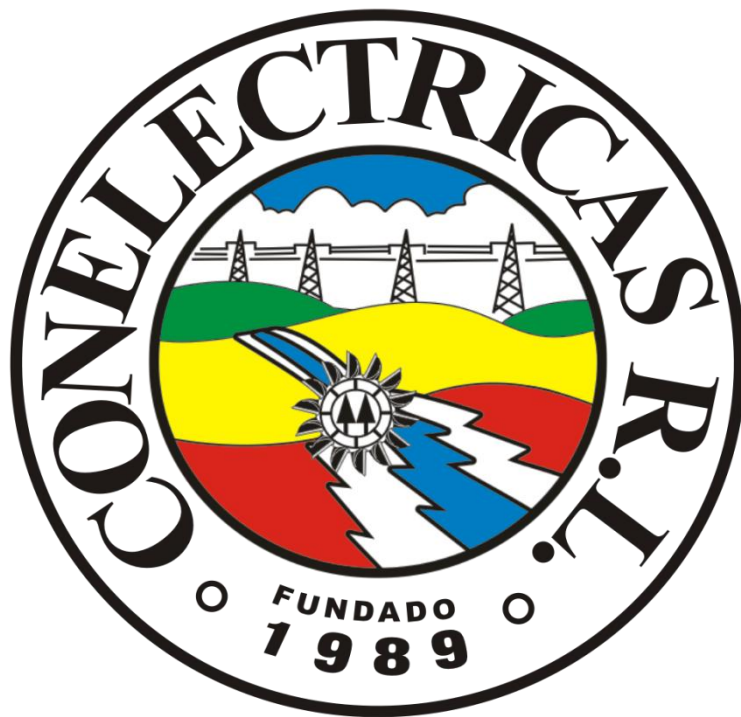
- 🌐 Aaker, Day y Kumar (2001). Investigación de Mercados. Cuarta Edición. México: Limusa Wiley.
- 🌐 Aguirre, Guth. (1994). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Primera Edición. México: Editorial Trillas.
- 🌐 Bohlander, George; Sherman, Arthur & Snell, Scott. (2001). Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda edición. Bogotá, Colombia: Thomson Learning.
- 🌐 Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- 🌐 Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano: EL nuevo papel de los recursos Humanos en las organizaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- 🌐 Dessler, Gary. (1991). Administración de Personal. Cuarta Edición. México: Prentice-Hall.
- 🌐 Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.
- 🌐 Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (2004). Administración. Una perspectiva Global. Duodécima edición. Traducido de la duodécima edición en inglés de Management: a Global Perspective. México: McGraw-Hill Interamericana.
- 🌐 Manual de Descripción y Análisis de Puestos (2007, agosto). Disponible en: [www.businesscol.com/glosarios/administrativo](http://www.businesscol.com/glosarios/administrativo).

## Literatura Consultada

---

- Sherman, Arthur & Bohlander, George. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
  
- Werther, Jr & Davis, Keith. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
  
- Werther, William & Davis, Keith. (1995). Administración de Personal Y Recursos Humanos. Cuarta edición. Traducido de la cuarta edición en inglés de Human Resources and Personnel Management. México: McGraw-Hill Interamericana.

# APÉNDICES



# XVI. APÉNDICES

## APÉNDICE Nº 1. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

### A. PRESENTACIÓN

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recolectar información y datos necesarios para la elaboración del Manual de Descripción y Análisis de Puestos de CONELECTRICAS R.L. a noviembre 2009.

El Manual de Puestos es un documento oficial que sirve de fundamento para posteriores procesos dentro del área de los Recursos Humanos, tales son los casos de los procesos de Reclutamiento y Selección, y posteriormente, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y demás funciones pertenecientes a esta área.

### B. INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Le solicito que tome en cuenta las siguientes instrucciones antes de contestar este cuestionario:

8. Lea cuidadosamente todo el cuestionario para que se familiarice con el contenido del mismo.
9. Escriba en forma legible y utilice frases claras.
10. La información de este cuestionario está sujeta a confidencialidad, se le solicita total sinceridad.
11. Debe responder el cuestionario de acuerdo con las exigencias del puesto, no con las habilidades o características que usted posee.
12. En caso de presentársele alguna duda, con gusto le atenderé para aclarar la misma, al número 2460-0044. Ext. 103. Jaime Villalobos.
13. Una vez que complete el cuestionario, vuelva a leerlo para asegurarse que la información brindada corresponde con la solicitada.
14. Complete el cuestionario en un plazo máximo de 2 días y los anexos 1 y 2 en los próximos 5 días máximos, a partir de esta fecha.

***De antemano le agradezco toda la colaboración brindada.***



## Apéndices

---

### C. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- i. Nombre del Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_
- ii. Puesto del Supervisor Inmediato: \_\_\_\_\_
- iii. Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_
- iv. Horario base de trabajo: \_\_\_\_\_
- v. Jornada:                                    ( ) Diurna ( ) Nocturna ( ) Mixta

**Puestos que supervisa:** Si tiene personal al cargo indíquelo a continuación:

Nombre del Puesto que supervisa	Cantidad de personas en el Puesto

### D. RESUMEN DEL PUESTO

1. De una descripción general y breve de las actividades que usted debe realizar en su puesto. Llenar en Anexo 1.
2. De una descripción detallada de las principales funciones que usted realiza en su trabajo. Llenar en Anexo 2.

## Apéndices

---

### E. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 1. Requisitos Intelectuales

##### i. Formación Académica

Indique el grado de educación necesario para desempeñar su puesto de trabajo.

<b>Grado</b>	<b>Formación Académica:</b> Se refiere al grado de educación requerida para el desempeño adecuado del puesto.	<b>Marque con X</b>
A	Primaria Completa: Educación Básica.	
B	Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media.	
C	Técnico Medio.	
D	Diplomado.	
E	Bachillerato Universitario: Bachillerato en Educación Superior.	
F	Licenciatura: Licenciatura en Educación Superior.	
G	Maestría: Maestría en Educación Superior.	

Si marcó de Técnico en adelante indique la especialización requerida:

---

---

##### ii. Experiencia Requerida

Indique el nivel de experiencia que requiere el cargo que usted desempeña.

<b>Grado</b>	<b>Experiencia Requerida:</b> Se refiere al grado de experiencia requerida para el desempeño adecuado del puesto.	<b>Marque con X</b>
A	No requiere experiencia.	
B	Menos de 1 año de experiencia.	
C	De más de 1 año a menos de 3 años de experiencia.	
D	De más de 3 años a 4 años de experiencia.	
E	Más de 4 años de experiencia.	

Si marcó de la categoría B a la E, favor indique el tipo de experiencia requerida:

---

---

## Apéndices

---

### iii. Cursos y Capacitaciones

¿Qué otros cursos o capacitaciones considera necesarios para el desempeño adecuado del puesto?

Capacitación requerida	Marque con una X	
	Indispensable	Deseable

### iv. Otros Requisitos Intelectuales

Indique algunos otros requisitos indispensables para desempeñar su puesto de trabajo. (Tome en cuenta requisitos como manejo de equipos de cómputo, portar licencia de conducir, laborar en tiempos rotativos, dominio de otros idiomas y cualquier otra información necesaria para desempeñar el puesto).

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apéndices

---

### v. Destrezas y Habilidades

¿Cuáles son las habilidades y destrezas que usted considera son las más importantes para desarrollar este tipo de trabajo?

Habilidades y Destrezas	Marque con una X		
	Indispensable	Deseable	No Requerida
Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas.			
Capacidad para trabajar bajo presión.			
Dinamismo e Iniciativa.			
Sentido de Orden.			
Actitud positiva ante el cambio.			
Disposición para interactuar con las personas.			
Capacidad de Negociación y toma de decisiones.			
Lealtad.			
Capacidad para el trabajo en Equipo.			
Creatividad.			
Liderazgo.			
Orientación a los resultados.			
Planificación y Organización.			
Visión Estratégica			
Otras:			

## Apéndices

---

### 2. Responsabilidades Implícitas.

#### i. Por Supervisión Ejercida

Si tiene a cargo personal, indique la opción que corresponda a la cantidad de personas que supervisa.

<b>Grado</b>	<b>Por Supervisión Ejercida:</b> Valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en términos de supervisión de personal.	<b>Marque con X</b>
A	No le corresponde la supervisión de personal.	
B	Tiene a cargo de 1 a 3 personas.	
C	Tiene a cargo de 3 a 5 personas.	
D	Tiene a cargo más de 5 personas.	

#### ii. Por manejo de Materiales, Herramientas y Equipo

Indique los materiales, herramientas o equipo que usted tiene a cargo.

<b>Grado</b>	<b>Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo:</b> Se refiere al grado de materiales, herramientas y equipo que se tienen a cargo en el puesto.	<b>Marque con X</b>
A	Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
B	Es responsable por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas.	
C	Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas.	
D	Es responsable por la utilización de los activos con mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo que así lo amerite, recepción, custodia o entrega de herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas, entre otros.	

Favor detalle el tipo de materiales que tiene a su cargo:

---

---

## Apéndices

---

### iii. Por manejo de Información Confidencial

Indique el grado de manejo de información confidencial que requiere el cargo que usted desempeña.

<b>Grado</b>	<b>Información Confidencial:</b> Manejo de información relevante para la empresa, la cual se maneja a lo interno de la empresa y se sujeta a estricta confidencialidad.	<b>Marque con X</b>
A	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
B	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel de Departamento.	
C	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
D	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

### iv. Por razón de Contactos

Indique el grado de manejo de contactos (interno o externo) que requiere el cargo que usted desempeña.

<b>Grado</b>	<b>Contactos:</b> Grado de relación existente entre su cargo y alguna otra persona o entidad con la cual usted entabla relaciones en su puesto.	<b>Marque con X</b>
A	No requiere ningún tipo de contacto.	
B	Requiere contacto con colaboradores del mismo nivel.	
C	Requiere contacto con colaboradores de otra unidad y niveles inferiores. Toma en cuenta los colaboradores del mismo nivel.	
D	Requiere contacto con la Gerencia y con cualquiera de los anteriores.	
E	Requiere contacto con el Consejo y con cualquiera de los anteriores.	
F	Requiere contactos externos y con cualquiera de los anteriores.	



## Apéndices

---

### vi. Por razón de Autonomía

Indique el grado de responsabilidad, en términos de autonomía, que requiere el cargo que usted desempeña.

<b>Grado</b>	<b>Autonomía:</b> Se refiere al grado de independencia, con el cual una persona puede desempeñar sus diferentes funciones dentro de la empresa.	<b>Marque con X</b>
A	Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.	
B	Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.	
C	Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.	

### 3. Condiciones de Trabajo

#### i. Esfuerzo Físico

Indique el nivel de esfuerzo que realiza al desempeñar sus funciones.

<b>Grado</b>	<b>Esfuerzo Físico:</b> Se refiere al esfuerzo requerido para desempeñar un puesto determinado y la fatiga que esto conlleva.	<b>Marque con X</b>
A	Esfuerzo Bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.	
B	Esfuerzo Físico Medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminando, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Se precisa posiciones obligatorias al operar máquinas. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.	
C	Esfuerzo Físico Alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien manipulando máquinas o pesos que requieren mucho esfuerzo y fatiga.	



## Apéndices

---

### ii. Ambiente de Trabajo

Marque con una X las condiciones del medio en que se desarrollan sus labores, y agregue una pequeña descripción si el caso lo amerita.

Aspecto	Calificación			Descripción
	Adecuada	Regular	Inadecuada	
Iluminación				
Ventilación				
Temperatura				
Limpieza				
Ruido				
Monotonía				
Postura				
Polvos				
Humos				
Líquidos				
Lluvia				
Otros:				

## Apéndices

---

### iii. Riesgos Laborales

Indique los riesgos a los cuales está usted expuesto durante su Jornada de Trabajo.

Riesgos de Trabajo		
Aspecto	Marque con X	Descripción
Caídas		
Golpes		
Cortaduras		
Quebraduras		
Quemaduras		
Descargas Eléctricas		
Envenenamiento		
Inmersión		
Conducción Vehicular		
Otros:		

### iv. Medidas de Precaución

¿Qué medidas de precaución toma usted para evitar los riesgos anteriormente mencionados?

---

---

---

---

---

---

## Apéndices

---

### v. Equipo de Seguridad

Indique cuál equipo de seguridad debe usted utilizar durante la realización de sus labores.

Equipo de Seguridad		
Aspecto	Siempre	Ocasional
Silla Ergonómica		
Protector de Pantalla		
Casco de seguridad		
Anteojos de Seguridad		
Tapones auditivos u Orejeras.		
Mascarillas desechables.		
Respiradores con filtro.		
Anteojos para corte.		
Máscara para soldar.		
Careta con visor de poli carbonatado.		
Guantes de cuero, vinil, látex, hule.		
Mangas de cuero o vinil.		
Delantal de cuero o vinil.		
Cinturón Lumbar.		
Zapatos de seguridad.		
Botas de hule.		
Otros:		

## Apéndices

---

### F. Observaciones Generales

- i. Si ha quedado algún punto sin cubrir en este cuestionario y que usted considere importante mencionar por favor indíquelo a continuación. Y si desea agregar algún comentario, observación o sugerencia alusiva a su trabajo puede realizarlo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Muchas Gracias por su valiosa colaboración!!!***

**HAGO CONSTAR QUE LAS RESPUESTAS DADAS EN ESTE CUESTIONARIO SON UN REFLEJO FIEL DEL PUESTO QUE DESEMPEÑO.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma del Colaborador(a): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## Apéndices

---

### ANEXOS

A continuación se presentan los anexos para su respectivo llenado. Por favor entregar el Anexo No.1, junto con el anexo No.2 en los próximos cinco días.

#### Anexo No.1

Describa de manera general las actividades que usted debe de realizar en su puesto. (Si el espacio es insuficiente puede utilizar hojas adicionales).

---

---

---

---

---

---

#### Anexo No. 2

Haga un listado de las funciones que usted ejecuta en el desarrollo de su puesto.

Función
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.

## Apéndices

---

14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.
31.
32.
33.
34.
35.

*(Utilice hojas adicionales si es necesario).*

## Apéndices

---

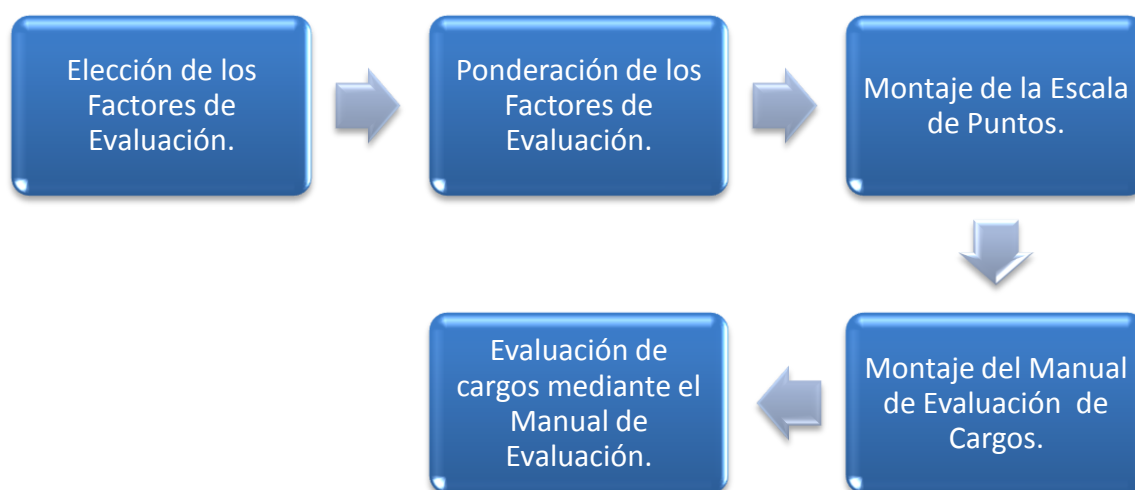
### APÉNDICE Nº 2. VALORACIÓN DE PUESTOS

Una vez confeccionado el Manual de Puestos se optó por realizar la valoración de cada uno de los cargos del Consorcio, basada en la definición de factores previamente establecidos. Para ello se utilizó el Método de Evaluación por Puntos.

#### A. Método Evaluación por Puntos

Es una técnica analítica en donde las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es considerado como una técnica cuantitativa, en la cual, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos). Este método se compone de varias etapas, las cuales se mencionan a continuación:

#### B. Etapas del Método de Evaluación por Puntos



##### 1. Elección de los Factores de Especificación.

Primeramente se identificaron y seleccionaron cada uno de los factores de especificación y sus respectivos subfactores, según lo establecido previamente para el diseño del Manual de Descripción y Análisis de Puestos.

## Apéndices

---

- 🌐 **Requisitos Intelectuales.** Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- 🌐 **Requisitos Físicos.** Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- 🌐 **Responsabilidades Implícitas.** Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- 🌐 **Condiciones del Trabajo.** Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

*Estos cuatro factores a su vez involucran los siguientes subfactores de evaluación:*

- 🌐 **Requisitos Intelectuales:**

- Formación Académica.
- Experiencia.
- Destrezas y Habilidades.

- 🌐 **Responsabilidad por:**

- Supervisión Personal.
- Materiales, Herramientas o Equipo.
- Información Confidencial.
- Contactos (Internos y Externos).
- Dinero, Títulos Valores o Documentos.
- Autonomía.

- 🌐 **Condiciones de Trabajo**

- Esfuerzo Físico.
- Ambiente de Trabajo.
- Riesgos Laborales.



## **Apéndices**

---

### **1.1 REQUISITOS INTELECTUALES**

#### **1.1.1 *Formación Académica***

---

Se refiere al grado académico necesario para desempeñar un puesto determinado.

- A. Primaria Completa en Educación Básica.
- B. Secundaria Completa en Educación Media.
- C. Técnico Medio en el área a desempeñar.
- D. Diplomado en el puesto a desempeñar.
- E. Bachillerato en Educación Superior relacionado con el puesto a desempeñar.
- F. Licenciatura en Educación Superior atinente al puesto a tratar.
- G. Maestría en Educación Superior relacionada con el puesto a tratar.

#### **1.1.2 *Experiencia***

---

Se refiere al grado de experiencia requerido para desempeñar satisfactoriamente un puesto determinado.

- A. No requiere experiencia previa.
- B. Menos de un año de experiencia.
- C. De más de un año a menos de tres años de experiencia.
- D. De más de tres años a cuatro años de experiencia en trabajos previos similares.
- E. Por la naturaleza del puesto, éste exige más de cuatro años de experiencia en trabajos anteriores relacionados con el puesto a tratar.

## Apéndices

---

### 1.1.3 Destrezas y Habilidades

---

Este subfactor valora los requerimientos en cuanto a la capacidad de ejecución aceptable y a la eficiencia para ejecutar una tarea determinada. Además valora la capacidad de compenetrarse para llevar a cabo cada una de las labores y el juicio en la utilización de la experiencia y entrenamiento adquirido.

Deberá tenerse en cuenta la medida en que las labores están estandarizadas, el tipo de decisiones tomadas, el planeamiento requerido y el esfuerzo creativo o recursos necesarios para proveer métodos eficientes y cumplir con las asignaciones de las tareas.

A continuación se muestran las categorías de este subfactor, así como un detalle sobre cada una de ellas.

- A.** Se requieren destrezas y habilidades en un nivel bajo. Las labores son estandarizadas, no se requiere fuerte juicio ni planificación, existe supervisión directa sobre este puesto y las decisiones a tomar son mínimas.
- B.** Se requieren destrezas y habilidades en un nivel medio. El puesto requiere atención y coordinación mental para planear operaciones que implican muchos detalles, así como toma de decisiones a un nivel medio. Además debe aplicar ingenio y recursos que provienen de la experiencia y los conocimientos adquiridos.
- C.** Se requieren destrezas y habilidades en un alto nivel. Requiere un alto grado de habilidad y juicio. Por la naturaleza del puesto, éste exige una coordinación mental excepcional. Planifica o efectúa una tarea compleja que implica contacto con problemas constantemente cambiantes y toma decisiones que traen aparejada una gran responsabilidad.

Las destrezas y habilidades se categorizaron en los tres grados mencionados anteriormente, los cuales a su vez conllevan un listado de destrezas y habilidades que fueron en primera instancia evaluadas como indispensables o deseables, siendo estas primeras completamente necesarias para desempeñar una tarea determinada, y las segundas, como aquellas que no son indispensables para el puesto, pero que en buena medida podrían serlo, y que son un valor agregado para un colaborador en términos de destrezas y habilidades.

## Apéndices

---

Seguidamente se muestra una tabla que indica un listado de destrezas y habilidades, las cuales, en primera instancia, significaron un listado muy considerable, y posteriormente, la Jefatura correspondiente, seleccionó las que consideró más apropiadas para efectos de la confección del Manual de Puestos y se presentan a continuación:

Listado de Destrezas y Habilidades	
Destrezas y Habilidades	
1	Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas.
2	Capacidad para trabajar bajo presión.
3	Dinamismo e Iniciativa.
4	Sentido de Orden.
5	Actitud Positiva ante el cambio.
6	Disposición para interactuar con las personas.
7	Capacidad de Negociación y Toma Decisiones.
8	Lealtad.
9	Capacidad para el Trabajo en Equipo.
10	Creatividad.
11	Liderazgo.
12	Orientación a los resultados.
13	Planificación y Organización.
14	Visión Estratégica.

Una habilidad puede catalogarse únicamente como indispensable (I) o deseable (D) según corresponda. Una vez realizado el análisis y obtenido el resultado se suman todos los valores indispensables y deseables, generando así un puntaje total (PT), el cual es multiplicado por el número de destrezas y habilidades (en este caso 14), y luego es dividido entre 100. Este último valor es finalmente dividido entre el número de destrezas y habilidades, para obtener así, un nuevo valor en términos porcentuales, el cual va a indicar el grado de destreza y habilidad que requiere un puesto determinado.

Seguidamente se muestra ilustrativamente como se trabajó este subfactor de manera detallada, y en el cual se efectuaron los cálculos respectivos, que dieran un ponderado final y que sirven de fundamento para posteriormente realizar un análisis salarial.

## Apéndices

Calificación de Destrezas y Habilidades															
Destrezas y Habilidades															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>DESEABLE (D)</b>	2	3	3	2	2	3	4	3	2	3	8	4	5	10	50
<b>INDISPENSABLE (I)</b>	3	5	6	3	4	5	8	5	4	5	15	7	10	20	100

Gradación		
En Términos Porcentuales		
<b>Nivel Bajo</b>	$X > 69$	<b>A</b>
<b>Nivel Medio</b>	$70 > X > 84$	<b>B</b>
<b>Nivel Alto</b>	$85 > X > 100$	<b>C</b>

Ponderación Puestos																		
Puestos	Destrezas y Habilidades														Cálculos			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	I	D	PT	%
Puesto 1	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	100	0	100	100
Puesto 2	I	I	I	I	D	I	D	I	I	I	I	I	D	D	72	14	86	86
Puesto 3	D	I	I	I	I	I	D	I	I	D	D	I	D	D	35	33	68	68
Puesto 4	D	I	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	D	77	12	89	89
Puesto 5	D	I	I	I	I	I	D	I	I	D	D	D	I	D	30	35	65	65
Puesto 6	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	D	I	I	82	9	91	91
Puesto 7	I	D	I	I	I	I	D	I	I	I	D	I	I	D	61	20	81	81
Puesto 8	I	I	I	I	D	I	I	I	I	D	D	I	I	I	86	7	93	93
Puesto 9	D	D	D	I	D	D	D	I	I	D	D	D	D	D	27	37	64	64
Puesto 10	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	81	10	91	91

## Apéndices

---

### 1.2 RESPONSABILIDADES

#### 1.2.1 *Por Supervisión de Personal*

---

Este subfactor valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en términos de supervisión directa sobre algún(os) otro(s) colaborador(es).

- A. No le corresponde la supervisión de personal.
- B. Tiene a cargo de una a tres personas.
- C. Tiene a cargo de tres a cuatro personas.
- D. Tiene a cargo más de cinco personas.

#### 1.2.2 *Por Manejo de Materiales, Herramienta y Equipo*

---

Este subfactor valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en términos de manejo de materiales, herramientas y equipo que se tiene a cargo.

- A. Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.
- B. Es responsable por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas.
- C. Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas.
- D. Es responsable por la utilización de los activos con mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo que así lo amerite, recepción, custodia o entrega de herramientas, equipo y materiales utilizados por otras personas, entre otros.

## **Apéndices**

---

### **1.2.3 Por Manejo de Información Confidencial**

---

Este subfactor valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en cuanto al manejo de información relevante para la empresa, la cual se maneja a lo interno de la empresa y está sujeta a estricta confidencialidad.

- A. No tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial.
- B. Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel de Departamento.
- C. Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.
- D. Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

### **1.2.4 Por razón de contactos**

---

Este subfactor valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en cuanto a la relación que existe entre un cargo determinado y alguna persona o entidad con la cual se tenga que entablar relaciones.

- A. No requiere ningún tipo de contacto.
- B. Requiere contacto con colaboradores del mismo nivel.
- C. Requiere contacto con colaboradores de otra unidad y niveles inferiores,. Toma en cuenta los colaboradores del mismo nivel.
- D. Requiere contacto con la Gerencia y con cualquiera de los anteriores.
- E. Requiere contacto con la Gerencia y con cualquiera de los anteriores.
- F. Requiere contactos externos y con cualquiera de los anteriores.

## **Apéndices**

---

### **1.2.5 Por Dinero, Títulos Valores o Documentos.**

---

Este subfactor valora el grado de responsabilidad que asume un colaborador en cuanto al manejo de dinero, títulos valores o documentos.

- A.** No tiene responsabilidad por el manejo de datos e información confidencial.
- B.** Tiene responsabilidad por el retiro y entrega de cheques en forma periódica.
- C.** Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores como función regular del puesto.
- D.** Tiene responsabilidad por el cobro de facturas, documentación correspondiente a registros de proveedores, órdenes de compra, cotizaciones, presupuestos, proyecciones, administra un fondo o caja chica y le corresponde el depósito de fondos recaudados, entre otras consideraciones similares.

### **1.2.6 Por razón de Autonomía**

---

Este subfactor valora el grado de independencia con el cual una persona puede desempeñar sus diferentes funciones dentro de la empresa.

- A.** Requiere una autonomía mínima. Realiza funciones simples y rutinarias. Recibe supervisión directa e instrucciones detalladas y precisas.
- B.** Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos estandarizados. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad y se está bajo supervisión directa.
- C.** Requiere una autonomía avanzada. Trabaja con amplia independencia. Presenta informes al máximo órgano para su conocimiento y aprobación.

### 1.3 CONDICIONES DE TRABAJO

#### 1.3.1 *Esfuerzo Físico*

---

Este subfactor mide el esfuerzo físico y la destreza manual requerida por el trabajo y la fatiga resultante del mismo. La evaluación de la fatiga debe comprender consideraciones tales como la intensidad y continuidad del trabajo, excesiva atención visual, mantenimiento de una sola e incómoda posición por largos períodos de tiempo, así como los aspectos más comunes de la actividad física, tal como estar de pie, caminar, subir escaleras, elevar pesos, operar máquinas, entre otros.

- A.** Esfuerzo físico bajo. La naturaleza del puesto precisa estar sentado y traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa, y no requiere la manipulación de pesos considerables.
- B.** Esfuerzo físico medio. La naturaleza del puesto requiere estar sentado, caminado, subiendo escaleras o manipulando pesos moderados. Se precisa posiciones obligatorias al operar máquinas. Es necesario actividad física con un nivel de frecuencia medio.
- C.** Esfuerzo físico alto. La naturaleza del puesto precisa la realización de trabajos de campo, o bien manipulando máquinas o pesos que requieren mucho esfuerzo y fatiga.



## Apéndices

---

### 1.3.2 Ambiente de Trabajo

---

Este subfactor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado. Considera el grado de comodidad de las condiciones ambientales tales como el ruido, iluminación, temperatura, ventilación, entre otras, presentes y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

A continuación se muestran las categorías de este subfactor:

- A. El ambiente de trabajo presenta condiciones adecuadas.
- B. El ambiente de trabajo presenta condiciones regulares.
- C. El ambiente de trabajo presenta condiciones inadecuadas.

El Ambiente de Trabajo se categorizó en los tres grados mencionados anteriormente, los cuales a su vez conllevan un listado de aspectos ambientales de trabajo, que fueron en primera instancia evaluados como adecuados, regulares o inadecuados.

En la página siguiente se muestra una tabla que contiene un listado de aspectos meramente ambientales laborales enumerados del 1 al 11, los cuales fueron tomados en cuenta para analizar este subfactor en cada uno de los puestos existentes en el Consorcio.

Cada aspecto ambiental puede catalogarse únicamente como adecuado, regular o inadecuado, según corresponda. Una vez realizado el análisis y obtenido el resultado, se suman todos los valores adecuados (A), regulares (R) e inadecuados (I), generando así un puntaje total (PT), el cual es multiplicado por el número de consideraciones ambientales que se tomaron en cuenta (en este caso 11), y luego es dividido entre 100. Este último valor es finalmente dividido entre el número de aspectos ambientales, para obtener así, un nuevo valor en términos porcentuales, el cual va a indicar el grado en cuanto a condiciones ambientales de trabajo en el cual se desempeña un puesto determinado.

Seguidamente se muestra ilustrativamente como se trabajó este subfactor de manera detallada, y en el cual se efectuaron los cálculos respectivos, que dieran un ponderado final y que sirven de fundamento para posteriormente realizar un análisis salarial.

## Apéndices

Gradación		
En Términos Porcentuales		
Adecuado	40>X>25	A
Regular	70>X>41	B
Inadecuado	X>71	C

Listado Aspectos Ambiente Trabajo	
Ambiente Trabajo	
1	Iluminación.
2	Ventilación.
3	Temperatura.
4	Limpieza.
5	Ruido.
6	Monotonía.
7	Postura.
8	Polvos.
9	Humos.
10	Líquidos.
11	Lluvia.

Calificación Ambiente Trabajo												
Ambiente Trabajo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>INADECUADO (I)</b>	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	100
<b>REGULAR (R)</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>ADECUADO (A)</b>	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	25

Ponderación de Puestos																
Puestos	Ambiente de Trabajo											Cálculos				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	A	R	I	PT	%
Puesto 1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	25	0	0	25	25
Puesto 2	A	A	R	A	A	R	A	A	A	A	A	21	9	0	30	30
Puesto 3	A	A	R	I	A	R	A	A	A	A	A	21	9	0	30	30
Puesto 4	A	A	R	A	A	R	A	A	A	A	A	21	9	0	30	30
Puesto 5	A	A	R	A	A	R	A	A	A	A	A	7	9	55	71	71
Puesto 6	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	21	9	0	30	30
Puesto 7	A	A	R	A	R	A	A	A	A	A	R	18	14	0	32	32
Puesto 8	A	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	23	5	0	27	27
Puesto 9	A	A	R	A	R	I	A	R	A	A	R	16	14	9	39	39
Puesto 10	A	A	A	A	A	R	A	A	A	A	A	23	5	0	28	28

## Apéndices

---

### 1.3.3 Riesgos Laborales

---

Este subfactor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado y los riesgos que se pueden presenciar en la ejecución de algunas tareas y para cada uno de los puestos.

A continuación se muestran las categorías de este subfactor:

- A. Bajo nivel de riesgo durante la ejecución de las labores del cargo.
- B. Nivel medio de riesgo en cuanto a la ejecución de las funciones que el puesto exige.
- C. Por la naturaleza del puesto, éste está propenso a un alto nivel de riesgos laborales.

Los Riesgos Laborales se categorizaron en los tres grados mencionados anteriormente, los cuales a su vez conllevan un listado riesgos, que fueron en primera instancia evaluados como existentes y no existentes durante el desempeño de un puesto determinado.

En la página siguiente se muestra una tabla que señala puntualmente cada uno de los riesgos a los cuales puede estar expuesto un determinado cargo.

Cada riesgo laboral puede ser catalogado únicamente como existente o como no existente, según corresponda.

Una vez realizado el análisis y obtenido el resultado se suman todos los valores existentes (S) y no existentes (N), generando así un puntaje total (PT), el cual es multiplicado por el número riesgos laborales (en este caso 9), y luego es dividido entre 100. Este último valor es finalmente dividido entre el número de riesgos laborales, para obtener así, un nuevo valor en términos porcentuales, el cual va a indicar el nivel de riesgo laboral al que está expuesto un cargo dado.

Seguidamente se muestra ilustrativamente como se trabajó este subfactor de manera detallada, y en el cual se efectuaron los cálculos respectivos, que dieran un ponderado final y que sirven de fundamento para posteriormente realizar un análisis salarial.

# Apéndices

Calificación Riesgos Laborales										
Riesgos Laborales										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>NO EXISTE (N)</b>	3	3	3	3	2	4	2	2	5	25
<b>EXISTE (S)</b>	10	10	10	10	8	15	9	8	20	100

Gradación		
En Términos Porcentuales		
Bajo Nivel Riesgo	25>X>55	A
Nivel Medio Riesgo	56>X>70	B
Nivel Alto Riesgo	X>71	C

Riesgos Laborales	
Riesgos Laborales	
1	Caídas.
2	Golpes.
3	Cortaduras.
4	Quebraduras.
5	Quemaduras.
6	Descargas Eléctricas.
7	Envenenamiento.
8	Inmersión.
9	Conducción Vehicular.

Ponderación de Puestos													
Puestos	Riesgos Laborales									Cálculos			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	S	N	PT	%
Puesto 1	N	N	N	N	N	S	N	N	S	35	16	51	51
Puesto 2	S	S	S	S	N	N	N	N	S	60	10	70	70
Puesto 3	S	S	S	S	N	N	N	N	N	40	15	55	55
Puesto 4	S	S	S	S	N	N	N	N	S	60	10	70	70
Puesto 5	S	S	S	S	N	N	N	N	S	60	10	70	70
Puesto 6	S	S	S	S	N	N	N	N	S	60	10	70	70
Puesto 7	S	S	S	S	S	S	N	N	S	83	4	87	87
Puesto 8	S	S	S	S	N	N	N	N	S	60	10	70	70
Puesto 9	S	S	S	S	S	N	N	N	N	48	13	61	61
Puesto 10	S	S	S	S	N	S	N	N	N	55	11	66	66

## Apéndices

---

### 2. Ponderación de los Factores de Especificación.

Esta etapa consiste en atribuir a cada factor y subfactor de evaluación su peso relativo en las comparaciones y se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos y requieren ajustes compensatorios.

40%	REQUISITOS INTELECTUALES	
	Formación Académica	20
	Experiencia	10
	Destrezas y Habilidades	10

45%	RESPONSABILIDADES	
	Supervisión Personal	7
	Materiales-Equipo	7
	Información Confidencial	7
	Contactos	8
	Dinero-Documentos	8
	Autonomía	8

15%	CONDICIONES TRABAJO	
	Esfuerzo Físico	5
	Ambiente Trabajo	5
	Riesgos Laborales	5

### 3. Montaje de la Escala de Puntos.

En esta etapa se determinan los puntos y se atribuyen los valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada subfactor. El grado más bajo de cada subfactor corresponde al valor porcentual de ponderación que va servir de referencia para establecer los otros valores numéricos. Posteriormente, se establece una progresión de puntos de tipo geométrica a lo largo de los diversos tipos de cada factor.

## Apéndices

ESCALA DE PUNTOS									
SUBFACTORES	FACTORES	%	PONDERACIONES						
			A	B	C	D	E	F	G
REQUISITOS INTELECTUALES									
	Formación Académica	40%	20	40	80	160	320	640	1280
	Experiencia		10	20	40	80	160		
	Destrezas y Habilidades		10	20	40				
RESPONSABILIDADES									
	Supervisión Personal	45%	7	14	28	56			
	Materiales-Equipo		7	14	28	56			
	Información Confidencial		7	14	28	56			
	Contactos		8	16	32	64	128	256	
	Dinero-Documentos		8	16	32	64			
	Autonomía		8	16	32	64			
CONDICIONES DE TRABAJO									
	Esfuerzo Físico	15%	5	10	20				
	Ambiente Trabajo		5	10	20				
	Riesgos Laborales		5	10	20				
	<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>608</b>	<b>896</b>	<b>1280</b>

## Apéndices

---

### 4. Montaje del Manual de Evaluación de Cargos.

En este Manual de Evaluación de Cargos se define el significado de cada uno de los grados de evaluación, así como sus respectivos puntajes. El manual de evaluación de cargos es una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada subfactor y sus respectivos valores en puntos.

#### 4.1 REQUISITOS INTELECTUALES

---

Formación Académica		
Grado	Descripción	Puntos
A	Primaria Completa.	20
B	Secundaria Completa.	40
C	Técnico.	80
D	Diplomado.	160
E	Bachiller Educación Superior.	320
F	Licenciatura Educación Superior.	640
G	Maestría Educación Superior.	1280

Experiencia		
Grado	Descripción	Puntos
A	No requiere experiencia.	10
B	Requiere menos de un año.	20
C	Requiere de uno a tres años.	40
D	Requiere de tres a cuatro años.	80
E	Requiere más de cuatro años.	160

Destrezas y Habilidades		
Grado	Descripción	Puntos
A	Bajo nivel de Destreza y Habilidad.	10
B	Nivel medio de Destreza y Habilidad.	20
C	Alto nivel de Destreza y Habilidad.	40

## Apéndices

---

### 4.2 RESPONSABILIDADES

---

<b>Por Supervisión de Personal</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	No le corresponde supervisión de personal	7
B	Tiene a cargo de uno a tres personas.	14
C	Tiene a cargo de tres a cinco personas.	28
D	Tiene a cargo más de cinco personas.	56

<b>Por Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Equipo Personal.	7
B	Equipo de otras personas.	14
C	Administra bodega y anteriores.	28
D	Activos de mayor valor.	56

<b>Por Manejo de Información Confidencial</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	No requiere manejo de información confidencial	7
B	Maneja información que otros la conocen.	14
C	Manejo de información esporádicamente.	28
D	Manejo de información esencial.	56

<b>Por razón de Contactos</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	No requiere contactos de ningún tipo.	8
B	Colaboradores del mismo nivel.	16
C	Colaboradores de otra unidad y anteriores.	32
D	Gerencia y anteriores.	64
E	Consejo y anteriores.	128
F	Contactos Externos y cualquiera de los anteriores.	256



## Apéndices

---

<b>Por Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	No se requiere	8
B	Retiro/Entrega de cheques en forma periódica	16
C	Custodia temporal de fondos	32
D	Documentación más importante y fondos	64

<b>Por Grado de Autonomía</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Autonomía Mínima.	8
B	Autonomía Media.	16
C	Autonomía Avanzada.	32

## Apéndices

---

### 4.3 CONDICIONES DE TRABAJO

---

<b>Esfuerzo Físico</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Esfuerzo Físico Bajo.	5
B	Esfuerzo Físico Medio.	10
C	Esfuerzo Físico Alto.	20

<b>Ambiente de Trabajo</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Condiciones laborales adecuadas.	5
B	Condiciones laborales regulares.	10
C	Condiciones laborales inadecuadas.	20

<b>Riesgos Laborales</b>		
<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntos</b>
A	Bajo nivel de Riesgo Laboral.	5
B	Nivel Medio de Riesgo Laboral.	10
C	Alto nivel de Riesgo Laboral.	20

## Apéndices

### 5. Evaluación de Cargos mediante el Manual de Evaluación.

Utilizando como base el Manual de Evaluación de Cargos se diseña una matriz de valoración de puestos, utilizando un estilo de formulario de doble entrada, en donde las filas pertenecen a los puestos y las columnas describen los grados y sus respectivos puntajes. Mediante la utilización de este Manual de Evaluación de Cargos se puede comparar cada cargo con las diferentes gradaciones y ponderados.

A continuación se muestra un puesto que va a ejemplificar de manera más ilustrativa, como se distribuyen los factores y subfactores para el cargo, así como los puntajes que se asignaron al mismo.

Encargado de Proveeduría	
Factores	Valor en Puntos
<b>Requisitos Intelectuales</b>	
Formación Académica	320
Experiencia	40
Destrezas y Habilidades	40
<b>Responsabilidades</b>	
Supervisión de Personal	7
Material o Equipo	56
Información Confidencial	56
Contactos	256
Dinero-Documentos	64
Autonomía	16
<b>Condiciones Trabajo</b>	
Esfuerzo Físico	10
Ambiente de Trabajo	5
Riesgos	5
<b>Total de Puntos</b>	<b>875</b>

# Apéndices

MATRIZ DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE CONELECTRICAS R.L.																									
FACTORES	Requisitos Intelectuales						Responsabilidades									Condiciones Trabajo						TOTAL PUNTOS			
	Formación Básica		Experiencia		Destrezas y Habilidades		Supervisión de Personal		Materiales-Equipo		Información Confidencial		Contactos		Dinero- Documentos		Autonomía		Esfuerzo Físico		Ambiente Trabajo		Riesgos Laborales		
SUB FACTORES	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
PUESTO	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
Gerente General	F	640	E	160	C	40	D	56	D	56	D	56	F	256	D	64	C	32	A	5	A	5	A	5	1375
Secretaria Gerencia	D	160	D	80	B	20	B	14	A	7	D	56	F	256	B	16	B	16	A	5	A	5	A	5	640
Secretaria	D	160	C	40	B	20	A	7	C	28	D	56	F	256	A	8	A	8	A	5	A	5	A	5	598
Miscelánea C.Q.	B	40	A	10	A	10	A	7	A	7	A	7	E	128	B	16	A	8	B	10	A	5	B	10	258
Miscelánea S.J.	B	40	A	10	A	10	A	7	A	7	A	7	E	128	B	16	A	8	B	10	A	5	B	10	258
Analista Financiero	F	640	E	160	C	40	A	7	D	56	D	56	F	256	D	64	B	16	A	5	A	5	A	5	1310
Encargado Contabilidad	E	320	C	40	C	40	B	14	D	56	D	56	F	256	D	64	B	16	A	5	A	5	A	5	877
Auxiliar Contabilidad	D	160	C	40	B	20	A	7	A	7	C	28	C	32	B	16	A	8	A	5	A	5	A	5	333
Encargado Proveeduría	E	320	C	40	C	40	A	7	D	56	D	56	F	256	D	64	B	16	B	10	A	5	A	5	875
Encargado Termografía	C	80	C	40	B	20	A	7	A	7	B	14	F	256	A	8	C	32	B	10	B	10	B	10	494
Jefe Lab. Medidores	E	320	E	160	C	40	A	7	A	7	D	56	F	256	A	8	C	32	B	10	A	5	B	10	911
Jefe Planta	E	320	E	160	C	40	D	56	D	56	C	28	F	256	A	8	C	32	A	5	A	5	C	20	986
Mecánico	E	320	E	160	B	20	C	28	D	56	B	14	C	32	A	8	C	32	C	20	B	10	C	20	720
Electricista	C	80	D	80	B	20	C	28	B	14	B	14	C	32	A	8	B	16	C	20	B	10	C	20	342
Operador Planta	C	80	C	40	A	10	D	56	D	56	B	14	C	32	A	8	B	16	B	10	A	5	C	20	347
Bodeguero	B	40	B	20	A	10	A	7	C	28	B	14	C	32	A	8	A	8	B	10	B	10	C	20	207
Asistente Operador	B	40	A	10	A	10	C	28	A	7	B	14	C	32	A	8	A	8	B	10	B	10	C	20	197
Misceláneo	B	40	A	10	A	10	A	7	A	7	B	14	C	32	B	16	A	8	B	10	B	10	C	20	184
Guarda Presa	B	40	A	10	A	10	A	7	A	7	A	7	C	32	A	8	A	8	A	5	A	5	A	5	144
Encargado Recursos H.	F	640	C	40	B	20	A	7	A	7	D	56	D	64	A	8	B	16	A	5	A	5	A	5	873