

---

---

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

**PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD PARA OPTAR POR EL GRADO  
DE BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS Y GUÍA DE  
ENTRENAMIENTO COPELESCA R.L.**

**(TOMO I)**

**PROFESORA ASESORA  
MBA. HANNIA RODRÍGUEZ MORA**

**ESTUDIANTES  
AMALIA HERNÁNDEZ CRUZ  
GABRIELA VÍQUEZ PANIAGUA**

**II SEMESTRE, 2003**

---

---

## *Agradecimiento*

*“Este proyecto de graduación, no hubiese sido posible sin la ayuda de muchas personas a las cuales hoy y siempre agradeceremos de todo corazón”.*

*En primer lugar, damos gracias a Dios por darnos la oportunidad de alcanzar las metas que hemos cumplido hasta hoy, por habernos ayudado a discernir en los momentos buenos y malos de nuestras vidas y por ser ese amigo verdadero que siempre está a nuestro lado, fortaleciendo nuestro espíritu.*

*A nuestros padres Mario, Fátima, Carlos y Gloria por habernos dado el apoyo para llegar hasta aquí e impulsarnos siempre a seguir adelante con nuestros ideales, por haber sido un soporte emocional, espiritual y económico, pero sobretodo por habernos enseñado buenos valores que hoy nos permiten ser lo que somos. Gracias!!!*

*Queremos agradecer a la Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos, por abrirnos las puertas para realizar nuestro proyecto de graduación, a todo su personal, y en especial a la Lic. Glenda Muñiz, el señor Edgar Rodríguez, a la señora Yolanda Bolaños, y a los señores Johnny García y Roberto Rodríguez, gracias por su ayuda desinteresada y por darnos la oportunidad de aprender de todos ustedes.*

*De la misma forma, manifestamos un sincero agradecimiento a la profesora Hannia Rodríguez, por su apoyo, enseñanza, comprensión y amistad.*

*También agradecemos profundamente a el señor Antonio Gadea Baltodano y a la señora Luz María Ramírez, por la amistad, ayuda, confianza, consejos y apoyo sincero brindados durante todo este tiempo .*

## *Dedicatoria*

*“Hay momentos en la vida en los que nuestro trabajo y nuestros triunfos hacen que recordemos a esas personas que han permanecido a nuestro lado”.*

*Es por eso, que queremos extender un reconocimiento a cada una de las personas que de una u otra manera han permanecido a nuestro lado durante todo este tiempo.*

*Primero que todo, a Dios, a ti que nos has mostrado que un buen amigo estará siempre a nuestro lado, como lo has hecho hasta el día de hoy.*

*A nuestros padres Mario, Fátima, Carlos y Gloria, les decimos que no hay palabras que puedan expresar el profundo agradecimiento que sentimos hacia ustedes y el gran amor que les tenemos, ésta es la única paga que podemos darles por su gran sacrificio, cariño y comprensión.*

*A nuestros queridos hermanos Fátima, Mario, Angélica y David, que de una u otra manera hacen que agradezcamos a Dios día a día por el regalo que nos hizo al ponerlos a nuestro lado.*

*A Abuela Ángela y a Tía María por su apoyo, consejo, y compañía; hacen que nuestra vida tengan esa chispa de alegría y entusiasmo que nunca debe de faltar en los seres humanos y fomente el respeto y cariño que les tenemos.*

*A mi amigo y compañero Adrián, por su cariño, incomparable comprensión y por ser una parte importante en mi vida. Siempre agradeceré a Dios la oportunidad que me dio al haberte conocido.*

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: MARCO INTRODUCTORIO	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	9
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES.....	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4. ALCANCE DEL ESTUDIO .....	14
1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	16
Capítulo II: MARCO DE REFERENCIA	
2.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	19
2.1.1. FUNDACIÓN DE COOPELESCA R.L.....	19
2.1.2. ANTECEDENTES.....	25
2.1.3. SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA.....	28
2.1.4. OTRAS ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA.....	29
2.1.5. LOGOTIPO.....	30
2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.1.6.1 Asamblea de Delegados.....	30
2.1.6.2 Consejo de Administración.....	31
2.1.6.3 Gerencia General.....	31
2.1.6.4 Subgerencia Administrativa.....	32
2.1.6.5 Subgerencia de Operaciones.....	33
2.1.6.6 Subgerencia Financiera.....	34
2.1.6.7 Subgerencia Comercial.....	34
Capítulo III: MARCO TEÓRICO	

---

---

---

---

3.1.	INTRODUCCIÓN.....	38
3.2.	ADMINISTRACIÓN .....	39
3.2.1.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	42
3.2.1.1.	Administración de personal .....	42
3.2.1.2.	Funciones de la Administración de Recursos Humanos .....	45
3.2.1.3.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	46
3.2.1.4.	Técnicas de Administración de Recursos Humanos.....	47
3.2.1.5.	Los seis procesos de la gestión del talento humano.....	48
3.2.2.	DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS .....	50
3.2.2.1.	Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos.....	57
3.2.2.2.	Pasos en el Análisis de Puestos.....	58
3.2.2.3.	Métodos para Reunir Información sobre el Análisis de Puestos.....	60
3.2.2.3.1.	LA ENTREVISTA.....	60
3.2.2.3.2.	CUESTIONARIOS.....	62
3.2.2.3.3.	OBSERVACIÓN .....	64
3.2.2.3.4.	DIARIO DEL PARTICIPANTE .....	65
3.2.2.4.	Descripciones del Puesto .....	66
3.2.2.5.	Normas para la Descripción de Puestos.....	68
3.2.2.6.	Especificaciones del Puesto .....	69
3.2.2.7.	Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos .....	70
3.2.2.8.	Elementos Conductuales en el Diseño de Puestos.....	70
3.2.3.	DEFINICIÓN DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	72
3.2.3.1.	Niveles de Enfoque del Análisis Administrativo.....	73

---

---

---

---

3.2.3.2.	<i>Ventajas de Aplicar el Análisis Administrativo</i> .....	74
3.2.3.3.	<i>Dificultades en el Trabajo de Análisis Administrativo</i> .....	74
3.2.3.4.	<i>Tipos de Manuales</i> .....	74
3.2.3.5.	<i>Los Procedimientos</i> .....	75
3.2.3.5.1.	DEFINICIONES .....	75
3.2.3.5.2.	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	77
 Capítulo IV: MARCO METODOLÓGICO		
4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	101
4.1.1.	Investigación exploratoria: .....	101
4.1.2.	Investigación Descriptiva .....	102
4.2	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	102
4.2.1.	Primaria .....	102
4.2.2.	Secundaria .....	103
4.3.	SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	103
4.4.	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA .....	104
4.4.1.	Planeamiento de Aspectos Preliminares.....	104
4.4.2.	Confeción del Marco de Referencia .....	104
4.4.3.	Recopilación de la Información para el Marco Teórico.....	105
4.4.4.	Diseño Instrumentos para la Recolección de Información....	105
4.4.5.	Recolección de la información .....	106
4.4.6.	Procesamiento y análisis de datos.....	106

Capítulo V: SITUACIÓN ACTUAL

5.1.	SITUACIÓN ACTUAL.....	111
------	-----------------------	-----

*Capítulo VI: PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS*

*MANUAL DE DESCRIPTIVO DE CLASES DE PUESTOS*  
*TOMO II*

---

---

6.1.	PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS.....	114
------	---------------------------------------	-----

*Capítulo VII: ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS*

*GUÍA DE ENTRENAMIENTO  
TOMO III*

7.1.	ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS .....	117
------	----------------------------------	-----

*Capítulo VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

8.1.	CONCLUSIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS .....	120
8.2.	RECOMENDACIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS .....	124
8.3.	CONCLUSIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	126
8.4.	RECOMENDACIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	128
	BIBLIOGRAFÍA.....	130

---

---

## *Índice de Cuadros*

CUADRO 1 : CONELECTRICAS R.L.....	29
CUADRO 2 : Recursos Organizacionales .....	42



## *Índice de Anexos*

Anexo 1:

CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....135

Anexo 2:

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE ENTRENAMIENTO..... 157

Anexo 3:

ORGANIGRAMA DE COOPELESCA R.L..... 167

---

---

## *Introducción*

Cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, debido a que se incrementa el capital, la tecnología, las actividades de apoyo, entre otros; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

De esta forma, la empresa se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional; constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado, inestable y cambiante.

Las personas se agrupan para formar organizaciones que les permitan alcanzar objetivos comunes, imposibles de alcanzar individualmente; se pasan la mayor parte de su vida trabajando y dependen de ellas para sobrevivir y éstas a su vez, están conformadas por personas para operar y alcanzar el éxito. Son las personas y las organizaciones y ésta interacción o simbiosis que existe entre ellas, lo que justifica la existencia de la Administración de Recursos Humanos, actualmente denominada Gestión del Talento Humano.

Por lo tanto, las empresas tienen en cuenta que las personas son el elemento básico del éxito empresarial, por lo que en vez de invertir directamente en productos y servicios, invierten en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Se esmeran por conocerlos mejor, entender cuáles son sus necesidades y tratar de satisfacerlas para lograr que cada uno de ellos se sienta motivado para cumplir con las responsabilidades que se les exigen.

---

---

Es fundamental conocer la posición de cada individuo dentro de la estructura organizacional, conocer cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de cada puesto y cualquier otra característica o condición bajo la cual debe laborar el capital humano con que se cuenta.

Un Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, se constituye en una herramienta indispensable para reunir toda esta información, ya que en él se especifican detalladamente las funciones y responsabilidades atinentes a cada cargo, las condiciones en las que los ocupantes deberán desempeñar su trabajo, los requisitos que se le exigen y cualquier otra característica que contribuya a la adecuada definición de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización. De ahí, la importancia para la Cooperativa de Electrificación Rural en San Carlos R.L, en adelante Coopelesca R.L., de contar con dicho Manual.

Otro factor de igual importancia para la Cooperativa, es desarrollar - además del Manual Descriptivo de Puestos, - una Guía de Entrenamiento, para organizar y detallar los pasos a seguir para la ejecución de las labores que se llevan a cabo en los procesos de trabajo las Unidades de Aseguramiento de la Calidad e Inventarios, en el Área de Salud Ocupacional y en los puestos de Inspector de Control y Cuadrilla de Construcción y Mantenimiento, debido a que actualmente no las poseen.

La Guía de Entrenamiento facilitará a la Cooperativa el proceso de inducción de personal, porque traerá consigo ventajas, como una mejor comprensión de los procesos de trabajo de cada clase de puesto y la búsqueda de la eficacia y eficiencia en las labores y responsabilidades del nuevo personal.

---

---

El presente estudio se realizó en Coopesca R.L; y tiene como objetivo principal elaborar un Manual Descriptivo de Puestos, que responda a las necesidades que en materia de análisis y clasificación tiene la misma. Además, la elaboración de un Manual de Procedimientos o Guía de Entrenamiento para los procesos de trabajo antes indicados, la cual es fundamental para el proceso de inducción y entrenamiento de personal. Esto se debe principalmente a que la Cooperativa se encuentra en etapa de crecimiento, y por lo tanto, es trascendental buscar un ordenamiento de elementos tan importantes como éstos.

Coopesca R.L., tiene sus oficinas principales al frente de la Dos Pinos (Edificio Santa Fé) y otras ubicadas en el centro de Ciudad Quesada, al frente de la Escuela Juan Chaves Rojas, (Edificio Urbano). Al mismo tiempo, cuenta con Sedes en Pital y Puerto Viejo. Es responsable de brindar los servicios de energía eléctrica en la Región Huetar Norte, se fundó el 24 de enero de 1965 con 365 asociados. Inició la distribución de energía eléctrica en el año de 1969. Nació y año con año se fue engrandeciendo, extendiendo sus líneas de distribución eléctrica a más y más comunidades.

Coopesca R.L.. cuenta con un área de distribución de energía eléctrica debidamente limitada, que consta de 4.956 Km<sup>2</sup>, concesionada por el Servicio Nacional de Electricidad, actualmente la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y reafirmada mediante un convenio firmado con el Instituto Costarricense de Electricidad. Con orgullo, la Cooperativa cita que en el territorio asignado se han desarrollado al mes de enero de 2003, 2.268 kilómetros de líneas de distribución eléctricas, dando como resultado un grado de electrificación de un 94%, distribuyendo energía eléctrica a más de 150.000 habitantes en la Zona Norte de Costa Rica.

El Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos contiene la descripción y especificación de cien clases de puestos, las cuales detallan las funciones que les corresponde atender a cada uno de los puestos de trabajo, para hacer cada día realidad la distribución de energía eléctrica del área geográfica antes indicada.

El presente estudio se encuentra estructurado en tres tomos; el Tomo I presenta la parte investigativa y analítica del mismo, según el detalle que se muestra a continuación, el Tomo II contiene el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos y el Tomo III presenta la Guía de Entrenamiento (Manual de Procedimientos).

### **MARCO INTRODUCTORIO**

#### **Capítulo I**

Contiene los aspectos generales del proyecto, tales como el planteamiento del problema, la justificación del mismo, objetivos tanto a nivel general como específico y los alcances y limitaciones de la investigación.

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **Capítulo II**

Este capítulo contiene la reseña histórica y evolución de Coopesca R.L.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Capítulo III**

Presenta la base teórica en la que se sustenta el estudio sobre temas específicos de Análisis Administrativo y de Análisis y Clasificación de Puestos, propiamente en lo que se refiere al Manual Descriptivo de Puestos.

---

---

## MARCO METODOLÓGICO

### Capítulo IV

Contiene la metodología utilizada para realizar el estudio, enfatizando en las técnicas para la recopilación de los datos y su respectivo análisis.

## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### Capítulo V

En este Capítulo se expone la situación actual de Coopelesca R.L., en cuanto a sus funciones, a su personal, sus sistemas de información, entre otros.

## PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS

### Capítulo VI

Se presenta la propuesta del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos para toda la Cooperativa.

## ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

### Capítulo VII

En este Capítulo se presenta un análisis de los principales procedimientos de trabajo de Coopelesca R.L., para constituir lo que se denominó la Guía de Entrenamiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Capítulo VIII

Se presentan en este Capítulo las conclusiones y recomendaciones tanto generales como específicas a las que condujo la realización del proyecto, tanto en materia de Análisis y Clasificación de Puestos como en Análisis Administrativo.

### Bibliografía y Anexos

Contiene la bibliografía que permite al lector remitirse a las fuentes de información secundaria que se utilizaron para guiar o referir este estudio, así como un apartado de Anexos del estudio.

---

---

# *Capítulo I*

---

---



---

---

# *Marco Introdutorio*

---

---

---

---

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Coopesca R.L., desde su creación ha venido evolucionando y creciendo, lo que le ha permitido atender una serie de funciones relacionadas con la administración de materiales, servicios, gestión del riesgo y proveeduría. Por lo tanto, surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuenta Coopesca R.L. con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos y una Guía de Entrenamiento acorde con sus requerimientos actuales?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En la actualidad el mundo avanza a paso ligero, por lo que diariamente se deben enfrentar cambios en el entorno y la empresa que no desee quedarse rezagada debe estar preparada para adaptarse a los mismos.

Con el afán de ser más productivos, eficientes y competitivos, para poder brindar servicios de excelente calidad, las empresas buscan la mejor tecnología, el capital humano más idóneo y las mejores estrategias para poder colocar su producto o servicio en el mercado. Debido a que el capital humano es tan importante para cualquier organización, es imprescindible darle la importancia necesaria al establecimiento de los requisitos que cada trabajador (a) debe cumplir, la definición de sus deberes y responsabilidades, así como las condiciones óptimas de trabajo en las cuales debe laborar, proporcionando así una mayor eficiencia en el personal de la Cooperativa, de manera tal que le permita alcanzar con los objetivos propuestos.

---

---

El Departamento de Recursos Humanos de Coopesca R.L., ha identificado la necesidad de contar con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos, que le permita organizar de manera eficiente todos los puestos de trabajo con que cuenta actualmente, de manera tal que se logre una mayor satisfacción y motivación del capital humano y su mejor desempeño.

La ausencia de este instrumento, ha ocasionado a la Cooperativa, la falta de identificación de los (as) colaboradores (as) con sus funciones, y por ende, una distribución de funciones poco equitativa. Es por esto, que sintió la necesidad de elaborar un Manual Descriptivo de Clases de Puestos, que conlleve a identificar todos aquellos factores que desempeñan un papel importante en el mejoramiento de la productividad de la Cooperativa tales como: Tecnología, Procesos Operativos Modernos; entre otros.

Cabe destacar, que dicho capital se constituye en el activo más importante para las empresas, debido a la contribución trascendental que realiza al proceso productivo, de allí que Coopesca R.L., como Cooperativa interesada por lograr de manera organizada, un mayor control, identificación y adaptación equitativa de cada persona a su puesto de trabajo, busque determinar los requisitos y habilidades que debe cumplir, definir las labores y responsabilidades que tiene dentro de la misma; así como las condiciones de trabajo en las cuales debe laborar.

Dicho Manual busca ser un instrumento de medición capaz de estimar el esfuerzo físico y mental que realiza el capital humano. Además, se constituye en un insumo importantísimo para los diferentes procesos que lleva a cabo la Unidad de Recursos Humanos, entre los que se encuentran, promociones y transferencias internas, capacitación y entrenamiento, inducción de personal, compensación, valoración de puestos, etc.

---

---

Adicionalmente, la carencia de una guía de entrenamiento, ha ocasionado que se brinde un inadecuado proceso de inducción, debido a que, los procesos de trabajo no se encuentran documentados ni aprobados por las instancias que corresponda, problema que se vería solucionado en gran medida con la creación de la Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos.

Finalmente, se estima conveniente a manera de resumen, señalar que el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos y la Guía de Entrenamiento, facilitarán a la Cooperativa alcanzar sus metas y objetivos debido a las siguientes razones:

- Ayudarán a evitar errores u omisiones por parte del personal en el momento de la realización de sus labores.
- Permitirán al personal una mayor comprensión de las funciones que les corresponde desempeñar y de la importancia de las mismas dentro de los procesos globales de trabajo.
- Facilitarán el proceso tanto del personal de nuevo ingreso como el de entrenamiento y capacitación para el ya existente agilizando de esta manera la etapa de aprendizaje, mediante un documento estructurado que guíe la forma de llevar a cabo las funciones.

---

---

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVOS GENERALES**

- Elaborar un Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos para Coopelesca R.L., que responda a sus requerimientos actuales, y que le permita obtener un máximo aprovechamiento del capital humano con que cuenta.
- Confeccionar una Guía de Entrenamiento o un Manual de Procedimientos para los procesos de trabajo propios de las Unidades de Aseguramiento de la Calidad, Inventarios, el Área de Salud Ocupacional, y los puestos de Inspector de Control de Calidad y Cuadrilla de Construcción y Mantenimiento, para Coopelesca R.L., con el fin de lograr una mejora en éstos y para que sirva como instrumento de capacitación al personal ya existente y de inducción al de nuevo ingreso.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### ***Análisis y Clasificación de Puestos:***

- Elaborar un Cuestionario de Análisis y Clasificación de Puestos que permita recopilar la información necesaria para la realización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos.
- Elaborar un Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, que contenga no solo la descripción de tareas a realizar, sino también la especificación de los mismos, considerando principalmente los requisitos del puesto, el ámbito de supervisión, la dependencia jerárquica y las relaciones internas y externas aplicables a cada uno.

- 
- 
- Analizar la estructura de los puestos, en términos de funciones y responsabilidades inherentes a éstos, con el fin de determinar si es idónea para el logro de los objetivos de Coopesca R.L.
  - Codificar cada uno de los puestos que posee Coopesca R.L., de manera que cada uno se identifique por la dirección y el proceso a los que pertenece.
  - Dar a conocer y poner a disposición tanto de los niveles de Jefatura como del personal de Coopesca R.L. el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos para que el mismo se constituya en un instrumento de consulta en los casos que se requiera.

***Análisis Administrativo:***

- Describir los procedimientos de los procesos de trabajo que se realizan en las Unidades de Aseguramiento de la Calidad, Inventarios, el Área de Salud Ocupacional, y los puestos de Inspector de Control de Calidad y Cuadrilla de Construcción y Mantenimiento.
- Elaborar un Cuestionario que ayude a reunir la información necesaria para describir de manera detallada los procesos de los puestos que anteriormente se mencionaron.
- Emitir recomendaciones útiles para ayudar al desempeño eficiente de las labores que se ejecutan en los puestos analizados.

- 
- 
- Identificar los responsables de llevar a cabo cada una de las actividades en los distintos procedimientos a definir.
  - Determinar posibles cambios que deba implementar Coopesca R.L. en los procesos de trabajo analizados, para maximizar el aprovechamiento de sus recursos materiales, financieros y del Capital Humano con que cuenta.
  - Dotar a Coopesca R.L de una importante herramienta que facilite y a su vez eficiente la labor de la Unidad de Recursos Humanos en áreas prioritarias tales como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación y Entrenamiento, Compensación, Evaluación del desempeño, entre otros.

#### **1.4. ALCANCE DEL ESTUDIO**

Para llevar el presente proyecto, se realizó una investigación dentro de Coopesca R.L., con una duración de cinco meses, la cual permitió elaborar el Manual Descriptivo de Puestos, donde se incluyeron cada uno de los perfiles de puestos existentes en ésta, y a su vez, la elaboración del Manual de Procedimientos o para efectos del proyecto lo que se denomina Guía de Entrenamiento, utilizando clases de puestos distribuidas entre la Gerencia General y cada una de las subgerencias a saber: Subgerencia Administrativa, Subgerencia de Operaciones, Subgerencia Financiera y Subgerencia Comercial.

A continuación una breve descripción de cada una de éstas:

---

---

- **Consejo de Administración**

Es el responsable de la gestión administrativa de la Cooperativa.

- **Gerencia General**

Está compuesta por las unidades de apoyo referentes a Recursos Humanos, Gestión Institucional e Informática y está encargada junto con éstas, debe establecer las directrices para toda la Cooperativa.

- **Subgerencia Administrativa**

Tiene a su cargo todas las áreas de servicio interno, tales como: Inventarios, Proveduría, Taller Mecánico, Servicios Generales, Archivo Central y Seguridad.

- **Subgerencia de Operaciones**

Es la Subgerencia que tiene mayor número de personal a cargo. Dentro de la estructura organizativa desempeña un papel muy importante, debido a que da soporte de generación y distribución de redes a la Cooperativa.

- **Subgerencia Financiera**

Controla los costos, gastos, ingresos e inversiones de la Cooperativa. Establece el presupuesto para cada una de las áreas que conforman ésta y en general, custodia el efectivo de la Cooperativa. Tiene a su cargo dos unidades: Tesorería y Contabilidad.



---

---

- ***Subgerencia Comercial***

Es denominada la segunda área de mayor importancia dentro de la Cooperativa, pues, tiene a su cargo, la atención a usuarios, la lectura de medidores, el cobro de los servicios y la solicitud de nuevos servicios para nuevas empresas y urbanizaciones que se establezcan en la zona. Además, tiene a su cargo las Sedes que tiene la Cooperativa en Pital y Puerto Viejo de Sarapiquí.

### **1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

La principal limitante encontrada al realizar el estudio se presentó en la etapa de recopilación de información debido a que el personal a la hora de llevar la entrevista, aplicación del cuestionario u observación directa se encontraba laborando, lo que hizo difícil y lenta dicha etapa.

---

---

# *Capítulo II*

---

---



# *Marco de Referencia*



---

---

## 2.1. RESEÑA HISTÓRICA

### 2.1.1. FUNDACIÓN DE COOPELESCA R.L.



**1964**

Surge la idea de formar una Cooperativa de Electrificación en San Carlos, por parte del Ingeniero Jorge Luis Maroto Casorla, funcionario del ICE y miembro de la Cámara de Ganaderos de San Carlos.

En ese mismo año, visitaron la zona Ingenieros de las Cooperativas de Electrificación de los Estados Unidos: Glenn Benjamin y Powers Lose, y se conformó el primer grupo de personas interesadas en el proyecto, entre los que se encontraban:

- Danilo Vega Rojas (Coordinador General)
- José Ramón Castro Madrigal
- Rodrigo Aguilar Salazar
- Freddy Arroyo Ramírez
- Enelcido Marín Araya
- Eladio Herrera Solís

- 
- 
- Héctor Ulate Fernández
  - Sergio Corrales Blanco
  - Jorge Kopper Cruz
  - Virgilio Ugalde Rodríguez

Estos pioneros inician las gestiones de la organización y el convencimiento a los pobladores, explicándoles los beneficios económicos, sociales y de salud que traería la electrificación.

### 1965

El Comité Central convocó a reunión en la Escuela Juan Chaves, a representantes del Cantón y así el 24 de enero de 1965, fundan la Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos, formada por 365 asociados fundadores y un Capital Social de ¢ 45,000.00

Sin un local propio, las sesiones del primer Consejo de Administración se realizaron en el Palacio Municipal, la Escuela Juan Chaves, el Club de Leones y en la segunda planta del Almacén Vladimir Arroyo. Es ahí donde discuten y aprueban el préstamo por ¢1,007,282.00.

El primer Consejo de Administración estaba conformado por los siguientes pioneros:

- Roberto Siles Fuentes
- Freddy Arroyo Ramírez
- José Rafael Rojas Koper

- Jorge Luis Maroto Casorla
- Adrián Rojas Zamora
- Bladimir Arroyo Quesada
- Bolivar Cruz Brenes
- Eladio Herrera Solís
- Isidro Sánchez Bolaños

### 1969

Inicia la distribución de energía eléctrica, con una extensión de líneas eléctricas de 259 kilómetros y 1.065 servicios en los siguientes lugares: Sucre, Buena Vista, Aguas Zarcas, Venecia, Río Cuarto de Grecia, Pital, Veracruz, La Palmera, Florencia, Muelle, La Tigra y Peñas Blancas de San Ramón. (Costa Rica)

### 1979

Se le adjudica a Coopesca R.L. lo que se conocía como el servicentro cooperativo (expendio de combustible adquirido por Coopesca R.L., Coope-San Carlos y Coocique en 1976).

En este año, también se descentraliza la atención de averías y se construye la primera sede técnica en el Distrito de Pital.

En octubre de 1979, un grupo mayoritario de empleados asesorados por el Sindicato de Empleados del Hospital San Carlos, se revelan y toman el edificio de la Cooperativa, presentando un conflicto económico-social y declarándose en huelga. Esta huelga fue declarada ilegal por los Tribunales de Justicia.

---

---

A raíz de este incidente, se busca una alternativa y después de un proceso de negociación, se llega al convencimiento de que lo mejor es la creación de una Asociación Solidarista, fundándose ASECOOP.

### **1981**

En enero de 1981, se comenta en el seno del Consejo de Administración, nota enviada por el Ing. Carlos Chaves, sobre la necesidad que tenía Coopelesca R.L. de producir su propia energía, principalmente porque se le pagaba al ICE ¢665,000.00 mensuales. Se comenta la posibilidad de desarrollar un proyecto hidroeléctrico en los Bajos del Toro, con aguas del Río Sarapiquí.

En una primera etapa generaría 14 MW con un costo aproximado a \$8,000,000 y una segunda etapa de 60 MW. En aquella época, la demanda de Coopelesca R.L. era de 7 MW. Por diferentes circunstancias, la Cooperativa no pudo desarrollar el mencionado proyecto, llevándolo a cabo el ICE.

Después de muchos años de gestiones, se logró que en 1993, el ICE tomara el acuerdo de resarcir a Coopelesca R.L., por el gasto en que incurrió con los estudios de factibilidad de este proyecto.

### **1984**

Un grupo de habitantes de Ciudad Quesada, se organizó para reunir los fondos necesarios y crear un canal de televisión local, que cumpliera el objetivo de dotar a los habitantes de la Zona Norte, de una señal de televisión con fines culturales y educativos.

---

---

Debido a la complejidad del proyecto, este grupo de sancarleños decide cederlo a Coopelesca R.L., por cuanto sus fines, recursos y representación comunal eran los más adecuados para administrarlo.

### **1985**

En 1985 el gobierno del Ex - Presidente Luis Alberto Monge, otorgó a Coopelesca R.L., la concesión de la operación de las frecuencias 14 y 16 de la banda UHF. Así, la Cooperativa inició un proceso de inversión básico e inicia la transmisión.

### **1988**

El 16 de diciembre de 1988 se funda Coneléctricas, formada por las cuatro cooperativas de electrificación del país, con el propósito de desarrollar proyectos hidroeléctricos y satisfacer sus necesidades de energía eléctrica.

### **1991**

En el año 1991, con una extensión de 32 Kms y un costo de ¢50 000 000, equipos de trabajo de Coopelesca R.L. construyen la Red de Distribución de la zona bananera de Sarapiquí, en la provincia de Heredia.

### **1993**

Problemas presentados en las zonas limítrofes de prestación del servicio eléctrico, a comunidades en desarrollo, motivó a que se llegara a un acuerdo del área a servir tanto por Coopelesca R.L. como por el ICE. Estas gestiones culminaron con la firma de un Convenio de Territorialidad entre ambas instituciones, lo que permitió definir en adelante qué comunidades debía electrificar el ICE y qué comunidades Coopelesca R.L.



---

---

### 1995

Coopelesca R.L. inicia los estudios para la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Chocosuela I, ubicada en el distrito de Buena Vista.

### 1996

Con el propósito de brindar a los asociados servicios excelentes y expeditos, así como también buscar su comodidad, Coopelesca R.L. traslada su oficina urbana el 05 de enero de 1996, al edificio ocupado anteriormente por el Banco Anglo en Ciudad Quesada y además abre el servicio de cajero nocturno, con un horario de 5:00 a 8:00 p.m.

### 1998

En marzo de 1998, se inicia la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Chocosuela I con una capacidad de 8 MW, aprovechando las aguas del Río La Vieja.

### 1999

Con un costo de \$8, 200,000.00 el 01 de junio de 1999, inicia operaciones la Central Hidroeléctrica Chocosuela I. Casi en forma inmediata se contrata los estudios de factibilidad y diseño de Chocosuela II y III

### 2001

En el mes de julio de 2001, Coopelesca R.L. inicia la construcción de las etapas II y III de Chocosuela, las cuales finalizaron en el primer semestre de 2003.

Comprometida con la conservación de los recursos naturales, Coopesca R.L. adquirió 80 manzanas de terreno en la parte alta de la cuenca del Río La Vieja, destinadas a la protección, conservación y educación ambiental. Del total del terreno adquirido, 65 manzanas son de bosque primario.

### **Hoy:**

A nivel global, Coopesca R.L. tiene las siguientes metas para el futuro:

1. Lograr una universalidad del servicio eléctrico en su área de concesión.
2. Cumplir con los requerimientos técnicos que establece la ARESEP para el suministro del servicio eléctrico.
3. Incurrir en costos de distribución y generación de energía que sean competitivos en el medio nacional.
4. Producir en un 100% la demanda de energía de sus usuarios con plantas propias.
5. Asumir otras actividades relacionadas con servicios públicos, por requerimientos de sus propios asociados.

### **2.1.2. ANTECEDENTES**

Nació y año con año se fue engrandeciendo, extendiendo sus líneas de distribución eléctrica a más y más comunidades. Coopesca R.L. posee en la actualidad un área servida de 4.956 Km<sup>2</sup>; electrificando el Cantón de San Carlos, Cantón de Sarapiquí de Heredia, la Zona Norte del Cantón de San Ramón, Río Cuarto del Cantón de Grecia, San Miguel de Sarapiquí de Alajuela y el Distrito de San Jorge del Cantón de Los Chiles.

---

---

---

---

Coopelesca R.L. cuenta con un área de distribución de energía eléctrica debidamente limitada, que consta de 4.956 Km<sup>2</sup>, concesionada por el Servicio Nacional de Electricidad, actualmente la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y reafirmada mediante un convenio firmado con el Instituto Costarricense de Electricidad. Con orgullo puede citar que en el territorio asignado se han desarrollado al mes de enero de 2003, 2.268 kilómetros de líneas eléctricas de distribución, dando como resultado un grado de electrificación de un 94%, distribuyendo energía eléctrica a más de 150.000 habitantes en la Zona Norte de Costa Rica.

- Se cuenta con oficinas administrativas y sedes técnicas en Ciudad Quesada, Pital, La Fortuna, Santa Rosa de Pocosal y Puerto Viejo de Sarapiquí, con el propósito de facilitar y agilizar el servicio que se brinda al asociado.
- La Red Eléctrica de Distribución está automatizada casi en su totalidad, con tecnología de avanzada y respaldada con sistemas de protecciones y control, amparados por un sistema SCADA (Supervisión, Control y Adquisición de datos), el cual puede ser operado desde un Centro de Control, brindando con ello un mayor respaldo en cuanto a calidad del servicio y tiempo de respuesta.
- Se ha logrado que la Red Trifásica de Distribución se haya extendido a los principales centros de población de la Región; lográndose además anillar el suministro de energía a través de diferentes puntos.

En este sentido, es meritorio también el reconocimiento al Instituto Costarricense de Electricidad, quien le ha ayudado en diversas actividades, principalmente para brindar un respaldo a esta Región, al suministrar energía a través de diferentes subestaciones como lo son: Central Hidroeléctrica Toro I y II, y Subestación Ciudad Quesada, lo que brinda a los abonados de la Cooperativa, confiabilidad en el suministro de la energía eléctrica.

Ha incursionado exitosamente en el área de generación eléctrica, primeramente a través del Consorcio de Cooperativas de Electrificación de Costa Rica (Coneléctricas), mediante el desarrollo de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo, con un costo de US\$22.1 millones y una generación de 17 MW. De esta Central Hidroeléctrica, Coopelesca R.L. es co-propietaria de un 45%. Posteriormente, desarrolló y operó la Central Hidroeléctrica Chocosuela I, propiedad 100% de la Cooperativa, la cual tuvo un costo de US\$8.2 millones y una capacidad de generación de 8 MW.

Tomó en su totalidad el alumbrado público, anteriormente a cargo de las Municipalidades de los diferentes cantones de la zona electrificada por Coopelesca R.L.; expandiendo éste y llevando a cabo un programa anual de instalación de luminarias. Actualmente, Coopelesca R.L. instala luminarias del tipo Alta Presión de Sodio de 100 watts, abarcando todas las comunidades servidas. El total de luminarias instaladas al mes de setiembre de 2002 es de 11.850.

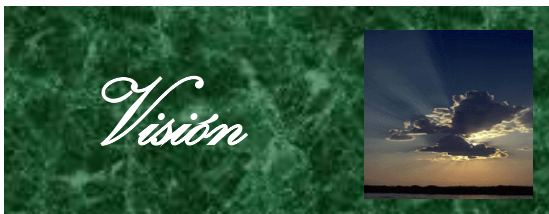
Asumió un medio de comunicación televisivo denominado TV Norte Canal 14-16, pionero en este campo en la Región, como una alternativa más de comunicación para los habitantes de gran parte de la Zona Norte.



*“Suministrar energía con responsabilidad ambiental, de manera oportuna, innovadora y de calidad, como empresa líder en servicio, gestora del desarrollo de la Región Huetar Norte de Costa Rica”.*



- *Calidad técnica*
- *Respuesta oportuna*
- *Innovación*
- *Responsabilidad ambiental*
- *Servicio*
- *Trabajo en equipo*
- *Compromiso*
- *Liderazgo en servicio*



*“Seremos reconocidos como el motor del desarrollo de la Región Huetar Norte, con usuarios orgullosos de su empresa”.*

### **2.1.3. SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA**

La empresa experimenta cambios de gran magnitud, con el fin de prestar el mejor servicio a sus abonados y que éste sea de calidad. Prueba de ello, es la diversidad de servicios que ofrece la Cooperativa, los cuales se detallan a continuación:

- Venta de Energía Eléctrica
- Venta de electrodomésticos
- Venta de suministros eléctricos
- Fondo de mutualidad
- Educación Cooperativa
- Bienestar social
- Programas de reforestación

#### **2.1.4. OTRAS ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA**

Coopelesca R.L. forma parte del consorcio de Cooperativas de electrificación, Coneléctricas R.L, dedicada a la producción de energía eléctrica.

El Cuadro 1 muestra la participación de la Cooperativa dentro del citado consorcio.

#### **CUADRO 1**

#### **CONELECTRICAS R.L**

Participantes y grado de participación en capital aportado

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>GRADO DE PARTICIPACIÓN</b>
COOPELESCA R.L. R.L	45%
COOPEGUANACASTE R.L	33%
COOPESANTOS R.L	18%

---

---

COOPEALFARO RUIZ R.L	4%
----------------------	----

Fuente: Coopelesca R.L

### **2.1.5. LOGOTIPO**



### **2.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Como se observa en el [Anexo 3](#) Coopelesca R.L se encuentra estructurada de la siguiente forma:

#### **2.1.6.1 Asamblea de Delegados**

Máximo órgano de la Cooperativa. Se encarga de establecer las políticas de orientación sobre el negocio o sus nuevos negocios.

- ***Comité de Vigilancia***

Es nombrado por la Asamblea de Delegados y es el encargado de vigilar el trabajo del Consejo y establecer los parámetros respectivos en el funcionamiento del mismo.

- ***Comité de Educación***

Es el encargado de dirigir los proyectos de los asociados tales como becas, materiales para instituciones educativas, servicio al cliente, entre otros.

---

---

### **2.1.6.2. Consejo de Administración**

Es el responsable de la gestión administrativa de la Cooperativa.

- ***Auditoría Interna***

Es responsable de vigilar los procesos administrativos de la Cooperativa y de evaluar la gestión administrativa.

### **2.1.6.3 Gerencia General**

Está compuesta por las unidades de apoyo referentes a Recursos Humanos, Gestión Institucional e Informática y es encargada junto con éstas, de establecer las directrices para toda la Cooperativa.

- ***Unidad de Recursos Humanos***

Es la unidad encargada del manejo, soporte y asesoría de personal, entre otras funciones que competen al capital humano de la Cooperativa.

- ***Unidad de Informática***

Es la unidad encargada del manejo de nuevas tecnologías, soporte y asesoría en el campo tecnológico de la Cooperativa.

- ***Relaciones Públicas***

Encargado de la comunicación con el (a) asociado (a) y del manejo de la comunicación externa (mediante medios de comunicación como radio y televisión).



- *Gestión Institucional*

Su principal responsabilidad es la organización de las Asambleas tanto Regionales como de la Asamblea Anual.

#### **2.1.6.4. Subgerencia Administrativa**

Tiene a su cargo todas las áreas de servicio interno, tales como: Inventarios, Proveeduría, Taller Mecánico, Servicios Generales, Archivo Central y Seguridad.

- *Inventarios*

Está encargado de mantener el stock de materiales en bodega para las cuadrillas, además de realizar los pedidos de transformadores, cables y postes.

- *Proveeduría*

Se define como el área de compras de materiales para la Cooperativa.

- *Taller Mecánico*

Se encuentra encargado de brindar servicio a los vehículos que conducen las cuadrillas.

- *Servicios Generales*

Se encarga de la construcción de nuevas edificaciones, ampliaciones, mantenimiento de zonas verdes, obra gris, mantenimiento físico, entre las más importantes.

- *Archivo Central*

Tiene responsabilidad por el archivo de documentos de la Cooperativa.

- *Seguridad*

Realizar labores de vigilancia dentro y fuera del Edificio Urbano y a su vez atender las consultas de los clientes con respecto a ubicación. Es responsable de salvaguardar los bienes de la Cooperativa así como de la integridad física del personal y de los clientes.

### **2.1.6.5. Subgerencia de Operaciones**

Es la Subgerencia que tiene mayor número de personal a cargo. Dentro de la estructura organizativa desempeña un papel muy importante, debido a que da soporte de generación y distribución de redes a la Cooperativa.

- *Generación de Redes*

Encargado de todo lo relacionado con la generación de energía eléctrica, por medio del Complejo Hidroeléctrico Chocosuela I, II y III.

- *Distribución de Redes*

Tiene a su cargo la construcción de líneas para nuevos proyectos. Responsable de velar por el mantenimiento de las Redes Eléctricas actuales.

- *Control de Calidad*

Realiza los estudios de proyectos nuevos y evalúa tanto el trabajo de construcción como el de mantenimiento.

- *Central de Operación*

---

---

Por medio del servicio telefónico 126, atiende todas las averías que se presenten.

#### **2.1.6.6. Subgerencia Financiera**

Controla los costos, gastos, ingresos e inversiones de la Cooperativa. Establece el presupuesto para cada una de las áreas que conforman ésta y en general, custodia el efectivo de la Cooperativa. Tiene a su cargo dos unidades: Tesorería y Contabilidad.

- ***Unidad de Tesorería***

Encargado de girar los cheques y hacer real el pago de la planilla, servicios prestados a la Cooperativa, entre otros.

- ***Unidad de Contabilidad***

Tiene a su cargo el área contable de la Cooperativa incluyendo las especificaciones de impuestos.

#### **2.1.6.7. Subgerencia Comercial**

Es denominada la segunda área más importante de la Cooperativa, debido a que, tiene a su cargo la atención a usuarios, la lectura de medidores, el cobro de los servicios, la solicitud de nuevos servicios para nuevas empresas y urbanizaciones que se establezcan en la zona. Además, tiene a su cargo las sedes que tiene la Cooperativa en Pital y Puerto Viejo de Sarapiquí.

- ***Atención a Usuarios***

---

---

Es la plataforma de servicio al cliente, donde se encuentran los ubicadores encargados de atender consultas y cobrar el servicio de electricidad.

- ***Facturación***

Suministrar la información requerida por el contratista encargado del subproceso de lectura de medidores, al igual que la recepción de la información que éste suministra sobre dichas lecturas. Además, se encuentra encargada de la facturación por los servicios que presta la Cooperativa a sus abonados.

- ***Consultas e Inspecciones***

Tiene a su cargo las inspecciones correspondientes de medidores de los abonados y las consultas de los mismos en cuanto a los servicios que brinda la Cooperativa.

- ***Gestión de Cobro***

Este subproceso abarca cuatro áreas de acción: Cobro diario, Recaudación, Sedes, y Custodia. Es responsable de atender el cobro diario en las cajas propias de la Cooperativa, lo mismo que de la custodia y manejo de valores; de recolectar lo cobrado en otras agencias; de investigar e implementar nuevas formas de pago del servicio eléctrico y de darlas a conocer a los clientes.

---

---

# *Capítulo III*

---

---

---

---

# *Marco Teórico*

---

---

---

---

### 3.1. INTRODUCCIÓN

En la teoría organizacional existen muchos enfoques que orientan los cambios en la organización. La literatura sobre esta temática establece que hace más de dos décadas, los cambios de la organización solían limitarse a un pequeño grupo de trabajo o a un solo departamento y especialmente a niveles muy bajos, hoy en día, estos cambios se están enfocando a la totalidad de la organización, abarcando muchos niveles jerárquicos e inclusive tomando en consideración y siendo fiel partícipe la Dirección General de la misma. Este proceso se ha ido gestando de esta forma, por las exigencias del entorno que rodea a las organizaciones, el cual ha cambiado rápidamente y obliga a las administraciones a estar mucho más atentas y ser mucho más inventivas de lo que antes se necesitaba.

Bajo las exigencias del medio, resulta necesario la consideración de variables importantes que estén incidiendo oportunamente en el funcionamiento de la organización, un estudio bien orientado de los procesos que se lleven a cabo tomará en cuenta aspectos como:

- Los objetivos organizacionales.
- Las funciones que se están llevando a cabo en la empresa.
- Las condiciones internas y externas, al igual que los cambios actuales y futuros que rodean a la organización.
- El personal de la organización.
- Los principios y prácticas fundamentales de la organización (ámbito de control, comunicaciones, toma de decisiones, métodos de trabajo, motivaciones, entre otros).

De ello, se desprende que el presente trabajo sea tan importante para Coopesca R.L., ya que aporta dos instrumentos trascendentales, que le permiten administrar de una manera más adecuada, las funciones y procesos de trabajo que conlleven a un desempeño acorde a sus requerimientos y expectativas.

A continuación se presenta el fundamento teórico que respalda la parte del proyecto correspondiente al tema de Análisis y Clasificación de Puestos, específicamente en lo que respecta al Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos:

### **3.2. ADMINISTRACIÓN**

La administración constituye un modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las diversas definiciones que existen de Administración de Empresas dice que es:

*“El arte de lograr que las cosas se hagan por medio de terceros” .*

*Por lo que, esta definición nos expone que la administración es el arte y a la vez la ciencia de lograr la efectividad organizacional haciendo que se lleven a cabo las tareas necesarias.”*

Aunque esta definición indique que la Administración es un arte, en la actualidad se puede decir que constituye también una ciencia, ya que, como lo define el diccionario, una ciencia es un conocimiento lógicamente estructurado sobre un conjunto amplio de fenómenos que, enfocados bajo un determinado punto de vista, aparecen íntimamente relacionados.



Como se observa, esta definición bien puede aplicarse a la Administración, y con mucho más razón si se toma en cuenta su continuo desarrollo y a las constantes aplicaciones de computación. Esto obliga a los administradores a no limitarse únicamente a la intuición y a la experiencia en la dirección, sino que deberán colocarse al mismo nivel de los enfoques científicos.

Otra definición expone a la Administración de Empresas como:

*“Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.*

- **Planeación**

Proceso de seleccionar la misión, objetivos y las acciones para lograrlos. Se debe establecer pautas a seguir, de tal manera que contribuyan al logro de las metas establecidas.

- **Organización**

Es un medio que implica establecer una estructura intencional de los papeles que las personas deben de desempeñar en una empresa, se asignan los puestos y sus implicaciones, al igual que acciones apropiadas a cada departamento, para que se cumplan las metas y objetivos propuestos.

- **Dirección**

Proceso y órgano que dirige y guía las operaciones de una organización en la realización de los fines establecidos. Es la influencia que se ejerce sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo.

- **Control**

Se mide y corrige el desempeño organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Confronta el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de estándares y ayuda a corregirlos.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. La administración es aplicable a cualquier organización, en todos los niveles jerárquicos y se ocupa de la productividad, eso implica eficacia y eficiencia. El término eficacia se refiere a la obtención de los fines y eficiencia a la obtención de éstos con el mejor uso de los recursos disponibles.

Una organización o empresa es un tipo de proyecto social en que se reúnen varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Chiavenato<sup>1</sup> clasifica los recursos organizacionales en cinco grupos, a los cuales les corresponde un modelo o área de administración en particular. A continuación el detalle:

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1994.

**Cuadro 2**  
**Recursos Organizacionales**

<b>Recursos</b>	<b>Área de Administración</b>
<i>Físicos o materiales</i>	<b>Administración de la Producción.</b>
<i>Financieros</i>	<b>Administración Financiera.</b>
<i>Humanos</i>	<b>Administración de Recursos Humanos.</b>
<i>Mercadológicos</i>	<b>Administración Mercadológica.</b>
<i>Administrativos</i>	<b>Administración General.</b>

Los recursos organizacionales requieren procesos complejos de administración. Se necesita conseguirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema administrativo, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente. Seguidamente, se hará énfasis en la Administración de Recursos Humanos.

### **3.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.2.1.1. Administración de personal**

La Administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.2003.

Tal y como lo define Gary Dessler<sup>3</sup>, antes de determinar qué es la Administración de Personal, hay que preguntarse primero qué hacen los gerentes. La mayoría de expertos coinciden que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: Planeación, Organización, Formación de un Equipo de Trabajo, Dirección y Control. Estas funciones representan lo que con frecuencia se denomina proceso de Administración, que incluye algunas de las siguientes actividades:

- **Planeación**

Establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

- **Organización**

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

- **Formación de Equipo de Trabajo**

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

- **Dirección**

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

---

<sup>3</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1991

- **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.

Como se indicó anteriormente en la primera parte del presente proyecto se desarrolló el tema de Análisis y Clasificación de Puestos, propia de la Administración de Personal para lo cual es preciso plantear la siguiente definición de Dessler<sup>4</sup>:

*“La Administración de Personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo”*

Dentro de esta función se trabajará específicamente en el área de Análisis de Puestos.

La mayoría de objetivos, tanto individuales como sociales, son imposibles de alcanzar de una manera aislada. Es por esa razón que existen las organizaciones.

Desde que las organizaciones empezaron a expandirse, se empezó a dificultar la realización de las tareas organizacionales y surgió la necesidad de darle una mayor importancia a las personas que las conformaban, esas organizaciones, es así como nace la Administración de Recursos Humanos.

Si bien es cierto que las personas no son los únicos recursos de las organizaciones, es cierto también que sí son los únicos recursos inermes e inertes. Así mismo, constituyen los recursos más complejos de que dispone la organización: las personas.

---

<sup>4</sup>Dessler, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1991

### **3.2.1.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

- **Función Preventiva**

Establecer y estudiar las medidas que podrían ser necesarias para prevenir enfermedades y accidentes labores, igualmente velar por la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.

- **Función Formativa**

Instituir programas de capacitación según se den las necesidades de la empresa.

- **Función Social**

Desarrollar proyectos para fomentar el bienestar y la motivación del empleado.

- **Función Distributiva**

Dar una justa y objetiva fijación de salarios a cada uno de los puestos, de acuerdo con las tareas que se realizan, la supervisión ejercida o si no ejerce supervisión, las responsabilidades, el equipo o valores que tiene el cargo, los requisitos como: edad, educación, experiencia y características del puesto que desempeña. Debe de analizar el trabajo, clasificar y describir el puesto, fijar salarios y reasignar funciones.

- **Función de Selección y Reclutamiento**

Hacer la mejor búsqueda posible en la bolsa laboral existente. Utilizando instrumentos tales como: encuestas, entrevistas y estudios de aptitudes y cualidades de cada uno de los aspirantes al puesto.

- **Legislación Laboral**

Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a las actividades de la empresa.

- **Estrategia, política y normas**

Establecer, junto con las gerencias o altos cargos, las estrategias, normas y políticas que van a servir de guía a cada uno de los pasos que dé la empresa en lo que concierne a Recursos Humanos.

- **Función de documentación, trámite y registro**

Tener el control de los registros y trámites de los documentos propios de la contratación de cada uno de los trabajadores y de su sucesiva relación con la empresa.

- **Evaluación del Desempeño**

Crear objetivos para poder controlar la productividad que va alcanzando cada uno de los trabajadores, para luego medir el rendimiento vrs lo esperado.

- **Realización de Auditorias**

Realizar la evaluación continua de que las tareas se están llevando a cabo de la mejor manera posible. Esta función se aplica sobre todas las citadas anteriormente.

### **3.2.1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Estos se derivan de los objetivos de la organización. Sin embargo, se considera que entre los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos están:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

#### **3.2.1.4. Técnicas de Administración de Recursos Humanos**

Los asuntos tratados por la Administración de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos (enfoque introversivo de la Administración de Recursos Humanos) como aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de Administración de Recursos Humanos). Algunas de las técnicas de Administración de la Recursos Humanos y su vinculación con los ambientes externos e internos de la organización son:

- **Técnicas utilizadas en el ambiente externo**
  - ✓ Investigación de mercado de Recursos Humanos.
  - ✓ Reclutamiento y Selección.
  - ✓ Investigación de salarios y beneficios.
  - ✓ Relaciones con el sindicato.
  - ✓ Relaciones con instituciones de formación profesional.
  - ✓ Legislación laboral, etc.



- **Técnicas utilizadas en el ambiente interno**
- ✓ Análisis y Descripción de Puestos.
- ✓ Evaluación de Puestos.
- ✓ Capacitación interna.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Planes de carrera.
- ✓ Planes de beneficios sociales.
- ✓ Política salarial.
- ✓ Higiene y Seguridad, etc.<sup>5</sup>

Anteriormente, se ha visto al Recurso Humano como Capital Humano, Personal, entre otros, sin embargo, es importante resaltar que actualmente, se denomina al mismo como gestión del talento humano.

La Moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.<sup>6</sup>

### **3.2.1.5. Los seis procesos de la gestión del talento humano**

---

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO RECURSOS HUMANOS II**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.2003.

- 
- 
- Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
  - Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
  - Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
  - Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
  - Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
  - Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo., exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.<sup>7</sup>

El presente estudio se centra en una técnica utilizada en el ambiente interno denominada **Análisis y Descripción de Puestos**.

### **3.2.2. DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Toda organización necesita establecer sus requerimientos o necesidades básicas de Recursos Humanos de una manera descriptiva y analítica. Con el fin de entender con mayor amplitud todo lo que comprende la Descripción y Análisis de Puestos, se definirán a continuación algunos conceptos importantes.

- **Tarea**

Es el conjunto de actividades individuales que ejerce el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos similares y rutinarios.

- **Atribución**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el puesto. Se refiere a puestos que influyen actividades más diferenciadas.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.2003.

- **Función**

Es el conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

- **Puesto**

Es el conjunto de funciones, tareas o atribuciones previamente determinadas y realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. Ubicar un lugar formal en el organigrama implica definir cuatro aspectos básicos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico, (ante quien responde) y los subordinados.

*“Un puesto es una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”.*

- **Perfil**

Descripción de funciones, responsabilidades y requisitos del ocupante del puesto.

- **Clasificación de Puestos**

Es también conocido como ordenamiento de puestos y consiste en un conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, para que se les pueda aplicar el mismo título de clase a cada uno de ellos, exigir a quienes los vayan a ocupar los mismos requisitos de preparación académica, para seleccionar a los candidatos a empleo y asignarles la misma remuneración en situaciones de trabajo similares.

---

---

También se puede decir que es un procedimiento al que se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una organización considerando, entre otros factores, deberes y obligaciones, naturaleza de los puestos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos de otra índole, habilidades y destrezas que poseen los candidatos a emplear.

- **Descripción de Puestos**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

En la descripción se toman los aspectos intrínsecos, como el nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y el contenido del cargo (tareas o atribuciones, ya sea diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas). Además, el nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales, etc.

- **Análisis del Puesto**

La descripción es básicamente hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto (aspectos intrínsecos), como las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo, en tanto que el análisis se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, así como las condiciones del mismo (aspectos extrínsecos). Lo que pretende un análisis de este tipo es estudiar y determinar todas las tareas, los deberes y responsabilidades comprendidas, así como los requisitos, exigencias físicas y mentales, requisitos académicos, conocimientos, habilidades, experiencia, las condiciones laborales y la relación con otros puestos; para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Para los altos directivos de empresa, representa la posibilidad de conocer con detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Tal conocimiento les será muy útil ya que sus funciones, necesariamente tienen un conocimiento global de las labores del personal.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicada casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo. Estas áreas son:

- **Requisitos Intelectuales**

Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos mentales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- ✓ Instrucción Básica.
- ✓ Experiencia Básica anterior.
- ✓ Adaptabilidad al cargo.
- ✓ Iniciativa necesaria.
- ✓ Aptitudes necesarias, etc.

- **Requisitos Físicos:**

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. A continuación el detalle:

- ✓ Esfuerzo físico necesario.
- ✓ Capacidad visual.
- ✓ Destreza o habilidad.
- ✓ Compleción física necesaria, etc.

- **Responsabilidades Implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y sus atribuciones, con la supervisión del trabajo , con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externas y con la información confidencial. A continuación el detalle:

- ✓ Supervisión de Personal.
- ✓ Material, herramientas o equipos.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Contactos internos o externos.
- ✓ Información Confidencial.

- **Condiciones de Trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitar su desempeño.

El desarrollo de una estructura organizacional genera puestos que tienen que ser ocupados. El Análisis de Puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre requerimientos del puesto, que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de personas que se debe contratar para cubrirlo).<sup>8</sup>

Dessler<sup>9</sup> señala que por medio de la realización de un análisis de puesto, deberá obtenerse la siguiente información:

- **Actividades del Puesto**

Por lo general, se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas, tales como limpiar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

- **Comportamientos Humanos**

En este punto se incluirá información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía.

- **Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo**

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como Física o Derecho), y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

---

<sup>8</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO DE RECURSOS HUMANOS II**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

<sup>9</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.1991.



- **Estándares de desempeño**

También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

- **Contexto del puesto**

En este punto se incluye la información referente a cuestiones tales como: condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo y contexto social y organizacional, también podría incluirse la información referente a los incentivos financieros que conlleva el empleo.

- **Requisitos de personal**

En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto, tales como, los conocimientos o las habilidades relacionadas con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

Sobre el tema Werther y Davis<sup>10</sup>, señalan que antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes respecto al trabajo que se debe realizar. Provistos de este panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas realizan una serie de pasos con el fin de:

- ✓ Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- ✓ Ubicar a los empleados en puestos adecuados.

---

<sup>10</sup> Werther, William y Davis, Keith. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1991.

---

---

- ✓ Determinar niveles realistas de desempeño.
- ✓ Crear planes para capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- ✓ Planear las necesidades de capacitación del Recurso Humano.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.

### **3.2.2.1. Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos**

Según Chiavenato<sup>11</sup> los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se destacan los siguientes:

- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1994.

- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

### **3.2.2.2. Pasos en el Análisis de Puestos**

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

#### **Determinar el uso de la información resultante del análisis del puesto.**

##### **PASO 1**

Se debe empezar por identificar el uso que se dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo. Existen diversos métodos para recabar datos para el análisis del puesto, van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios altamente cuantificados.

#### **Reunir información sobre los antecedentes.**

##### **PASO 2**

Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como lo es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.

### **Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas.**

#### **PASO 3**

El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas, esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis, por ejemplo, todos los trabajadores de ensamble.

### **Reunir información del análisis del puesto.**

#### **PASO 4**

El siguiente paso es seleccionar realmente el puesto, obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizar una o más de las técnicas de análisis.

### **Revisar la información con los participantes.**

#### **PASO 5**

El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto, con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

### **Desarrollar una descripción y especificación del puesto.**

#### **PASO 6**

La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo, tales como, las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto, resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento de la descripción del puesto.

#### **3.2.2.3. Métodos para Reunir Información sobre el Análisis de Puestos.**

Una vez que se ha reunido información de los antecedentes y que ha sido identificado el puesto que se analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de esa posición.

La obtención de los datos para el análisis del puesto, requiere por lo general de un especialista de personal, el ocupante del puesto y su supervisor. Según Dessler <sup>12</sup> los métodos más populares para obtener información para el análisis del puesto son:

##### **3.2.2.3.1. 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.

<sup>12</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.1991.

---

---

- **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

La entrevista es el método utilizado más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto, permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a la luz, ofrece la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto, así como permitir al entrevistado dar a conocer sus frustraciones o sus puntos de vista, que de lo contrario no llegaría a oídos de la gerencia, además de que es una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un simple mal entendido, debido a que en ocasiones el personal lo considera como evaluación del desempeño, que podría afectar su sueldo, es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades, al tiempo que minimizan otras, de ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y difícil.

- **NORMAS PARA LA ENTREVISTA**

Cuando se realiza una entrevista la persona que está haciendo el análisis y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que conozcan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y explicando cómo fue que esa persona resultó elegida para la misma.

Es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas, además cuando las actividades no se realizan con regularidad, se le debe pedir al trabajador que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza.

### 3.2.2.3.2. CUESTIONARIOS

Pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades relacionadas con su posición, es otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto. Lo que hay que decidir en este caso es, qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. Ya sea estructurado o poco estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados, es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados.

Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario, puede ser un proceso costoso, que requiere de mucho tiempo, por lo tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados, tienen que ser sobrepesados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

Sobre el método de cuestionarios, Chiavenato<sup>13</sup>, con respecto a características, ventajas y desventajas plantea lo siguiente:

- **CARACTERÍSTICAS**

- ✓ La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o superior.
- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1994.

- **VENTAJAS**

- ✓ 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, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- ✓ Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- ✓ También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- ✓ Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

- **DESVENTAJAS**

- ✓ No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responder por escrito.
- ✓ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ✓ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.



### 3.2.2.3.3. OBSERVACIÓN

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, o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir ocasionalmente. La observación directa se utiliza por lo regular en conjunción con las entrevistas. Sobre este método, Chiavenato<sup>14</sup>, adicionalmente indica:

- **CARACTERÍSTICAS**

- ✓ El analista recolecta los datos acerca de un cargo, mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

- **VENTAJAS**

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ✓ No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- ✓ Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Adalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1994.

#### 3.2.2.3.4. *DIARIO DEL PARTICIPANTE*

Se puede pedir a los ocupantes de puestos que lleven diarios del participante o listas de cosas que hacen durante el día. 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.

Chiavenato<sup>15</sup> presenta una opción adicional a los métodos descritos anteriormente y que se conocen como métodos mixtos, los cuales son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Las combinaciones más utilizadas son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- 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.

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1994.

Destaca Chiavenato que la elección de esas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

#### **3.2.2.4. Descripciones del Puesto**

Según Dessler<sup>16</sup> una descripción de puesto:

*“Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo”.*

Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto, en ésta, se enlista el conocimiento, la capacidad y las destrezas requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Aunque no existe un formato estándar que debe utilizarse para escribir una descripción de puestos, la mayoría de ellas contienen cuando menos secciones sobre:

- **Identificación del puesto**

Esta sección contiene varios tipos de información, entre ellos, el título del puesto, el código del puesto, la ubicación, categoría y rango de sueldo.

- **Resumen del puesto**

Debe describir la naturaleza general del puesto, enlistando sólo sus funciones y actividades principales, tratando de que sea tan específico como sea posible a fin de ayudarle a identificar el tipo de personas que se contraten para ocuparlo, los requerimientos de capacitación del mismo y la forma en que se evalúa al trabajador.

---

<sup>16</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.1991.

- **Relaciones, responsabilidades y deberes**

La parte de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización. La sección de responsabilidades y deberes debe utilizarse para presentar una lista detallada de estas áreas para cada puesto.

- **Autoridad y estándares del puesto**

La sección de autoridad debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias, mientras tanto la parte de estándares de desempeño, debe indicar qué tan bien se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

- **Condiciones de Trabajo**

Incluye elementos tales como el nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor, entre otras.

- **Especificaciones del puesto**

Toma la descripción del mismo y responde a la pregunta, ¿qué características y experiencia son necesarias para hacer bien este trabajo?. Muestra el tipo de persona que se debe reclutar así como las cualidades que se le deben aprobar.

### **3.2.2.5. Normas para la Descripción de Puestos**

Dessler<sup>17</sup> plantea algunas normas o requisitos para elaborar las descripciones de puestos:

- **Sea claro**

La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones.

- **Indicar el alcance**

Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza que tiene el trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiera el gerente”. Incluya todas las relaciones importantes.

- **Sea específico**

Seleccione las palabras más específicas para mostrar:

- ✓ El tipo de trabajo.
- ✓ El grado de complejidad.
- ✓ El grado de capacidad requerida.
- ✓ La medida en que los problemas están estandarizados.
- ✓ El grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo.
- ✓ El grado y tipo de responsabilidad.

---

<sup>17</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.1991.

Se deben utilizar palabras de acción tales como analizar, reunir, ensamblar, planear, diseñar, inferir, entregar, transmitir, mantener, supervisar y recomendar. Las posiciones en los niveles más bajos de la organización, por lo general, tiene las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de nivel superior manejan aspectos más amplios.

- **Sea Breve**

Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

- **Revise de nuevo**

Al final, para verificar si la descripción sobre los requerimientos básicos, pregúntese, ¿un nuevo empleado entenderá el empleo si lee la descripción del puesto?

### **3.2.2.6. Especificaciones del Puesto**

Dessler <sup>18</sup> señala que la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, en la practica no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, por el contrario, resulta más práctico combinar aspectos.

---

<sup>18</sup> Dessler, Gary. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.1991.

### **3.2.2.7. Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos**

Werther y Davis <sup>19</sup> indican que el entorno debe ser tomado en cuenta por los diseñadores de puestos, ellos deben considerar tanto la habilidad como la disponibilidad reales de los empleados en potencia, también afirman que es necesario tener en cuenta el entorno social, con las condiciones:

- **Habilidad y disponibilidad de los empleados**

Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

- **Demandas en el entorno social**

El grado en que un empleo es aceptable es influido también por las demandas y expectativas del entorno social.

### **3.2.2.8. Elementos Conductuales en el Diseño de Puestos**

Según Werther y Davis<sup>20</sup> los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia, ya que cuando se diseñan de esta manera se soslayan las necesidades humanas de los empleados, por el contrario se debe procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales, considerando los siguientes ámbitos:

---

<sup>19</sup> Werther, William y Davis, Keith. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1991.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

- **Autonomía**

Ser responsable por la labor desempeñada.

- **Variedad**

Que evite el aburrimiento que a la vez conduce a fatiga y por consiguiente a errores o accidentes.

- **Identificación con la tarea**

Que permita al empleado además de ser responsable con su labor, la satisfacción con los resultados que obtiene.

- **Significado de la tarea**

Adquiere relevancia especialmente cuando la persona evalúa su aportación a toda la sociedad.

- **Retroalimentación**

Indispensable para que la actuación de los empleados mejore.

A continuación se presenta el fundamento teórico sobre el cual se basó el trabajo realizado, en lo que respecta a Análisis Administrativo, específicamente en descripción de procedimientos de trabajo para la elaboración de la guía de entrenamiento.



### **3.2.3. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

Según Alfonso Palacios<sup>21</sup>, el Análisis Administrativo es

*“Aquella parte de la administración que busca asegurar la eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas tanto de la empresa pública como la privada. Esto se logra mediante la aplicación del método de la investigación científica aplicada a la administración de recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta una empresa para cumplir sus objetivos”.*

Busca facilitar la introducción de nuevas tecnologías en el desarrollo de las funciones de la empresa.

Se puede concluir que el análisis administrativo se aplica con el fin de organizar, actualizar, mejorar y resolver los problemas de una organización.

Las funciones que cumple el análisis administrativo son las siguientes:

- Proponer o adaptar los sistemas administrativos, con el fin de elevar la eficiencia y la eficacia de los mismos, para lograr estas propuestas se debe analizar la estructura y funciones de cada unidad administrativa y analizar además los planes y programas de la empresa.
- Diagnosticar los métodos de operación y sistemas e información de una empresa. Para ello, se debe analizar el sistema de información en el flujo de datos que se dan en ésta y definir si sirven para la toma de decisiones en los distintos puestos de la jefatura o dirección.

---

<sup>21</sup> Palacios E., Alfonso. **INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. Editorial UCR.1984

- Diseñar sistemas administrativos más eficientes.
- Formular manuales administrativos, recopilar información sobre los sistemas administrativos de la empresa. Su finalidad es la de disminuir el costo y tiempo que requiere adaptar el nuevo personal.

### **3.2.3.1. Niveles de Enfoque del Análisis Administrativo**

- **Macroanálisis Administrativo**

Es el análisis de un conjunto de empresas cuando coactúan en el desempeño de una función que forma un sistema. Interesa conocer la parte filosófica de la empresa como un todo, los objetivos, las funciones generales, la jerarquía de los órganos, entre otros.

- **Microanálisis Administrativo**

Es un estudio de los aspectos internos de una organización, desde el nivel más general hasta el de mínimo detalle operativo. Se analizan los objetivos institucionales, las funciones departamentales, el organigrama general, los puestos, los sistemas de trabajo, los formularios utilizados, las normas vigentes, los manuales, la distribución de la planta física, la salud ocupacional, la asignación de recursos, entre otros<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

### **3.2.3.2. Ventajas de Aplicar el Análisis Administrativo**

- Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir los problemas por carencia de los adecuados y suficientes controles.
- Reducir las deficiencias debidas al desconocimiento operacional de las unidades de trabajo. Es un instrumento útil para el establecimiento de normas.
- Reducir los errores debidos a una inadecuada distribución de labores entre el personal.

### **3.2.3.3. Dificultades en el Trabajo de Análisis Administrativo**

- Resistencia al cambio.
- Problemas de apoyo de la máxima autoridad
- Trabajos o estudios no llevados a la práctica.<sup>23</sup>

### **3.2.3.4. Tipos de Manuales**

- Organización
- Procedimientos
- Políticas
- Técnicas
- Puestos
- Personal
- Producción e Ingeniería
- Finanzas.

---

<sup>23</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

- Generales
- Combinados o múltiples

De acuerdo, a los tipos de manuales que existen, -enumerados anteriormente-, en este proyecto de tesis se elaboran dos el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos y una Guía de Entrenamiento ó Manual de Procedimientos propuestos para la Coopesca R.L.

### **3.2.3.5. Los Procedimientos**

#### 3.2.3.5.1. *DEFINICIONES*

*“Los procedimientos son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y las políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o de un conjunto de ellas”<sup>24</sup>*

*“Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo una o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen”<sup>25</sup>*

---

<sup>24</sup> Hernández Orozco, Carlos. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO. Primera edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. 1998.

<sup>25</sup> Álvarez Torres, Martín. MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS. Tercera Reimpresión. Editorial Panorama. México 1997

Los procedimientos se utilizan dentro de una organización, generalmente son informales y se observan fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para mejorarlos.

Martín Álvarez<sup>26</sup> señala que usando adecuadamente los procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia. Las organizaciones se benefician ampliamente, si se aseguran que para todos los trabajos clave, se tienen procedimientos escritos, que documenten la mejor experiencia de la organización.

Los procedimientos deben incluir los aspectos que a la organización le facilitan cumplir con sus objetivos de negocio. Más que cumplir caprichos o imposiciones de alguno de los involucrados, es necesario que las políticas o procedimientos le agreguen el valor a la organización, a través de generarle utilidades y evitar el desperdicio.

Martín Álvarez<sup>27</sup>, en su Manual señala que la forma de asegurar que los procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito, para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. Por política general, para los documentos controlados, se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada, por lo menos una vez al año después de su emisión o antes si hay algún cambio significativo en la organización.

---

<sup>26</sup> Álvarez Torres, Martín. **MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**. Tercera Reimpresión. Editorial Panorama. México 1997

<sup>27</sup> *Ibíd.*

En algunos casos, las organizaciones dedican uno o dos días al año para revisar fuera de la éstas, con todos los involucrados, sus correspondientes manuales.

Indica además Álvarez Torres<sup>28</sup> que cuando empiezan a documentarse los procesos, sistemas y actividades de la organización en manuales, parece una actividad tediosa y sin mayor trascendencia. Sin embargo, a través del tiempo del uso real de los manuales y del involucramiento del equipo directivo y sus brazos derechos, tanto éstos como los colaboradores, reconocen el valor de toda la información, conocimientos y experiencias allí plasmadas.

### 3.2.3.5.2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son también conocidos como manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, etc.

El Manual de Procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de los procedimientos de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, señala generalmente en su descripción, quien, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones<sup>29</sup>

#### A. Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos tienen como objetivo principal, difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas, la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización, se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

<sup>28</sup> Álvarez Torres, Martín. **MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**. Tercera Reimpresión. Editorial Panorama. México 1997

<sup>29</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos I semestre de 2002.

---

---

Se pueden considerar otros objetivos de los Manuales de Procedimientos, a saber:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ✓ Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- ✓ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Facilitar la supervisión del trabajo.
- ✓ Permitir que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- ✓ Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- ✓ Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ✓ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

---

---

## **B. Justificación de la Existencia de los Manuales de Procedimientos**

Antes de iniciar la elaboración de un Manual de Procedimientos, es recomendable determinar en forma precisa la necesidad del mismo, teniendo presente que su existencia se justificará cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos:

- ✓ Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- ✓ Que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- ✓ Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo, tales como análisis de tiempos y movimientos, delegación de facultades, etc.
- ✓ Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites, etc.
- ✓ Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los Manuales de Procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de éste.



### C. Clasificación de los Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos, se pueden clasificar en:

- ✓ Intradepartamentales.
- ✓ Interdepartamentales.

Los manuales intradepartamentales presentan las siguientes características:

1. Describen los procedimientos que están vigentes únicamente dentro de los límites de un departamento.
2. Los procedimientos comienzan al llegar los documentos al Departamento y terminan cuando aquellos salen del mismo.
3. Se emplean para instrucción, supervisión, control, etc., del personal del departamento.
4. Presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo.

Los manuales interdepartamentales presentan las siguientes características:

1. Generalmente son más complejos y extensos que los manuales intradepartamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, no así en cuanto a grado de detalle.
2. Describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde donde se inician hasta donde concluyen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

#### D. Beneficios del Manual de Procedimientos

Gómez Ceja<sup>31</sup> señala que tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes en una empresa, trae aparejado una serie de beneficios, entre los más tangibles y reconocidos se tienen los siguientes:

- ✓ Reducción de gastos generales. En la fase de la elaboración de un Manual de Procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudia. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad.
- ✓ Control de las Actividades. Puede suceder que la revisión a que se hizo mención descubra, por el contrario, una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que éstos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo, de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.
- ✓ Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos. Este beneficio es el corolario de los dos anteriores; ya que aquellos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignent en el Manual de Procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y costo reducido.

---

<sup>31</sup> Gómez Ceja, Guillermo. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**. Editorial McGraw Hill. México.1994

- ✓ Sistematización de actividades. Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los Manuales de Procedimientos, y consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.
- ✓ Información de actividades. Puede considerarse que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que se llevan a cabo en la misma.
- ✓ Adiestramiento. Si la empresa implementa las técnicas de enseñanza individuales con un Manual de Procedimientos, el adiestramiento de un nuevo empleado se realizará en menor tiempo y por lo tanto con menor costo.
- ✓ Guía de trabajo a ejecutar. Este beneficio quedó definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.
- ✓ Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos. Considerando que haya una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulará un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

- ✓ Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles. El trabajo de auditoria administrativa invariablemente es más efectivo y realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con Manuales de Procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo.

## **E. Integración de un Manual de Procedimientos**

Dado que las necesidades de una unidad administrativa difieren en mayor o menor grado con relación a las necesidades de otras unidades, algunas requerirán un solo Manual que contenga todos sus procedimientos, otras requerirán varios Manuales, con los procedimientos agrupados por funciones o bien Manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados; por lo tanto, se puede decir, que no existe un patrón para prepararlos, sin embargo, se recomiendan los siguientes apartados como elementos integrantes de los Manuales de Procedimientos.

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y / o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación.
- Políticas o normas de operación
- Texto o descripción del procedimiento.
- Diagramas de flujo.
- Formas.

## 1. Identificación

En este apartado se incluyen los siguientes datos:

- Nombre completo del estudio de organización y métodos al cual pertenece el Manual que se está elaborando.
- Nombre completo del o de los procedimientos que contiene el Manual.
- Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponden los procedimientos señalados.
- Número de identificación del o de los procedimientos.
- Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el Manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Nombre completo y firma de quien (es) autoriza(n) el Manual.

## 2. Índice

Presenta una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

### **3. Políticas o normas de operación**

A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita, las políticas, normas, criterios o lineamientos generales, que les permitan realizar sus actividades, sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

### **4. Texto o descripción de procedimientos**

Todo Manual de Procedimientos requiere que las instrucciones que contenga se expresen en palabras, es decir, en un texto.

Para lograr los objetivos del Manual de Procedimientos indicados anteriormente, es conveniente atender las siguientes recomendaciones.

- Si el Manual en cuestión comprende varios procedimientos, es importante que estos se enumeren.
- El texto debe describir el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico. Es importante tener presente que la redacción de las operaciones debe coincidir con lo que indiquen los diagramas de flujo.
- El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además:

-Quién (persona o puesto)...

-Cómo...

-Cuándo....

-Con qué...

-Dónde...

-En cuánto tiempo...

...Debe ejecutarse

- Las instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico, de manera que se facilite su comprensión e identificación, aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.
- En el caso de que el Manual contenga un procedimiento, es conveniente presentar el texto separado por medio de encabezados de actividades y en el caso de que contenga varios procedimientos, el texto debe venir separado mediante encabezados de procedimientos y de actividades.
- El estilo a emplear en la redacción, dependerá del contenido del Manual y los lectores a quienes se destine; sin embargo, quien lo redacte debe perseguir el objetivo de la claridad, cualquiera que sea la posición del usuario. Un lenguaje común y sencillo, que no deje lugar a dudas, es el adecuado para cualquier Manual y nivel de personal.
- Es importante mantener la uniformidad del estilo, pues se evita la confusión, la falta de comprensión y la ambigüedad.
- Es conveniente que no se confunda la seriedad y formalidad con la complejidad.

- Para evitar dudas al personal que use el Manual, se debe tener cuidado que la redacción abarque todos los aspectos del procedimientos, aún de aquellos que parezcan obvios, debemos recordar que quien redacta es la única persona que conoce los detalles del nuevo procedimiento.
- La comunicación escrita requiere una redacción sencilla y un mínimo de terminología técnica, sin embargo, debido a la naturaleza de algunos procedimientos, es necesario incluir dicha terminología, en este caso es recomendable anexar en el Manual los términos técnicos que más comúnmente se emplean con su significado.
- En resumen, el texto debe redactarse en forma clara, completa, concisa y correcta, por lo tanto para que el texto sea:
  - ✓ Claro, las instrucciones que contenga deben darse en forma directa y en lenguaje sencillo.
  - ✓ Completo, debe contener toda la información necesaria para la ejecución del procedimiento.
  - ✓ Conciso, no debe contener más de lo necesario.
  - ✓ Correcto, debe ajustarse a los métodos aprobados y expresados en lenguaje apropiado.

## **5. Formas o Formularios**

Una forma es cualquier documento impreso en el que se anotan datos o del que se toman datos de uso repetitivo en situaciones idénticas de trabajo y necesidades similares de información.



A las formas también se les conoce con el nombre de formatos, formularios o impresos.

En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por formas, las cuales dentro de cualquier procedimiento pasan por las siguientes etapas:

- Llenado o registro.
- Revisión.
- Distribución
- Lectura
- Archivo
- Consulta
- Destrucción.

En atención a los párrafos precedentes, las formas son utilizadas fundamentalmente para:

- Registrar y proporcionar información.
- Tramitar y efectuar operaciones.
- Controlar y comprobar la ejecución de operaciones.

Dada la importancia que tienen las formas en el desarrollo de las operaciones, es conveniente incluir, en el Manual de Procedimientos, una sección que contenga todas las formas que se emplean en los procedimientos descritos en éste.

Considerando que dentro del texto se describe la manera en que se deben llenar todas y cada una de las formas requeridas, el tiempo que se emplea en su utilización, la distribución de ejemplares de la forma, quienes son los responsables en su utilización y probablemente algunas instrucciones especiales, prácticamente resta por realizar la inclusión de las formas en la sección mencionada.

Las formas que se incluyan pueden ser documentos originales, copias o dibujos de las mismas. Es recomendable que al tratarse de documentos originales se incluyan juegos completos, en caso de ser varios tantos, si se trata de copias o dibujos, es conveniente determinar la cantidad de tantos que componen la forma original y si se considera necesario indicar el color de cada tanto.

## **6. Diagramas de flujo**

Como ya se ha mencionado, los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y / o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos; sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible dentro del Manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

- **Usos que se le dan a los diagramas de flujos**

- ✓ Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- ✓ Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.

- ✓ Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
  - ✓ Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
  - ✓ Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
  - ✓ Diseñar nuevos procesos.
  - ✓ Documentar el método estándar de operación de un proceso.
  - ✓ Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
  - ✓ Hacer presentaciones directivas.<sup>32</sup>
- **Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo**


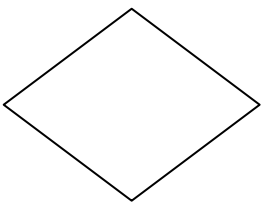

Según Álvarez Torres<sup>33</sup> los símbolos básicos son los siguientes:


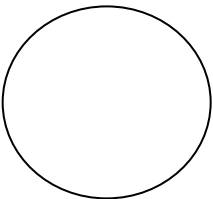
---


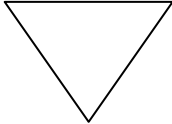
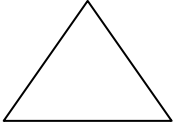
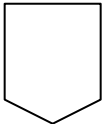
<sup>32</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

<sup>33</sup> Álvarez Torres, Martín. **MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**. Tercera Reimpresión. Editorial Panorama. México. 1997

## SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	El símbolo de operación es un rectángulo. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.
	Decisión o Alternativa	El símbolo decisión es un rombo. Señala un punto en que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo.
	Inicio / Final	El símbolo terminal es un óvalo que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso, fin o final son palabras que se utilizan para designar el final del flujo de un proceso.

	<p>Dirección del flujo o línea de unión</p>	<p>La línea de flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.</p>
	<p>Conector Interno</p>	<p>El conector es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo. Se utiliza cuando abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha.</p> <p>Generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que llegue a alguna otra actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de la referencia).</p>

	<p>Documento</p>	<p>El símbolo documento representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.</p>
	<p>Archivo Permanente</p>	<p>Archivar, guardar o almacenar permanentemente un documento.</p>
	<p>Archivo Temporal</p>	<p>Archivar, guardar o almacenar temporalmente un documento.</p>
	<p>Conector Externo</p>	<p>El conector fuera de página se utiliza en procesos amplios que requieren la utilización de varias páginas para su descripción, permite indicar la continuidad de los mismos.</p>

- **Ventajas de los diagramas de flujo**

- Proporcionan una comprensión del conjunto. Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. Una figura dice más que mil palabras.

- Facilitan la comunicación. Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin tantas palabras y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos.
- Descubren los clientes ignorados previamente. Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que “todo el mundo” sabe quiénes son los clientes. Pero resulta que, sin disciplina de la preparación del diagrama de flujo, se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes. En el caso de procesos críticos, es vital identificar claramente a todas las personas o departamentos involucrados.
- Descubren las oportunidades para mejorar. La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o “ciclos”, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos se debe cuestionar la realización de este tipo de actividades.
- Hacen más fácil establecer los límites. Cuando se planifica o replanifica algún proceso, pronto se da cuenta de que se tiene que establecer un límite a la tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización. Esos otros, intercalan además, con otros procesos.

- Por último, todos los procesos de la organización se ven afectados, pero los efectos van disminuyendo conforme se aleja más y más de la tarea específica. Por tanto, es necesario establecer un límite según el nombre del procedimiento y el alcance. Abarcar hasta donde indique el sentido común.

- **Distribución y control**

Una vez que un Manual de Procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso o reproducido, se procede a su distribución. Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar las operaciones señaladas en éste.

Resulta de gran importancia, que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales, conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente de los mismos y puedan consultarlos con facilidad, ya que el personal para quienes están destinados no siempre está acostumbrado con la frecuencia requerida.

Se recomienda que se elabore un registro de funcionarios y / o unidades administrativas que cuenten con ejemplares de los Manuales distribuidos, con el objeto de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantenerlos actualizados.

- **Revisión y actualización**

La utilidad de los Manuales de Procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es indispensable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.



---

---

Para revisar y actualizar los Manuales conviene tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Establecer un programa de revisión y actualización de su contenido, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
  
- ✓ Cuando una unidad administrativa necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a Organización y Métodos, para que se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales, no solo de esa unidad administrativa, sino también de las del medio ambiente en que ella se encuentra y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo / presentación.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos I semestre del 2002.

---

---

# *Capítulo IV*

---

---

---

---

# *Marco Metodológico*

---

---

---

---

Se entiende como metodología a la determinación y aplicación de un método que orienta las actividades previamente planeadas y que se realizarán de una forma secuencial y lógico con el propósito de lograr un determinado objetivo.

En la elaboración del presente proyecto se siguió la siguiente metodología.

#### **4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A través del desarrollo del estudio se recopiló la información necesaria para la elaborar tanto el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos y la Guía de Entrenamiento, de manera que sean de utilidad y satisfagan los requerimientos de la Cooperativa. Por lo tanto, la presente investigación es de tipo exploratorio – descriptivo.

##### **4.1.1. Investigación exploratoria:**

Se define como exploratoria porque tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación o problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades, tiene la máxima prioridad de asignación de los escasos recursos presupuestarios de la Empresa. En resumen, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación donde faltan ambas cosas.

#### **4.1.2 . Investigación Descriptiva**

Luego de un análisis de la información recopilada en la fase exploratoria se procedió a detallar las características de cada clase de puesto con respecto a las tareas o funciones que tienen asignadas, para identificar mejor el trabajo que realiza el personal de Coopesca, todo esto con la información obtenida por medio de los diferentes métodos de investigación existentes, los cuales son: observación - directa, entrevistas, cuestionarios y análisis de documentos.

Se definió como una investigación de tipo descriptivo tomando como base la que Ronald Weiers define como:

*“La investigación que se propone describir algo, que puede asumir gran diversidad de formas, que exigen que el investigador identifique preguntas específicas que desea responder, cómo las respondería y las implicaciones de las mismas. Debe fijar una finalidad bien definida.”*

### **4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primaria como secundaria, con el objetivo de obtener suficientes datos que permitieran a las investigadora obtener una visión más amplia de los procesos a describir.

#### **4.2.1. Primaria**

La información de la fuente primaria fue obtenida por medio de entrevistas realizadas a cada uno(a) de los(as) funcionarios(as) de Coopesca. mediante la aplicación de cuestionarios; en el primero se solicitó una descripción general del puesto, un detalle específico de tareas y aspectos propios de la especificación del mismo, en tanto que en el segundo, se solicitó un detalle de los procedimientos de parte de la Unidad de Recursos Humanos.

Para ello, en primera instancia se recopiló la información por cuestionario, luego para ampliar y corroborar la información se utilizó la entrevista de tipo mixta (estructurada y no estructurada).

#### **4.2.2. Secundaria**

Además de la utilización de las fuentes primarias antes descritas, a continuación se detallan las principales fuentes secundarias empleadas en el estudio:

- **Revisión Bibliográfica**

Se consultaron notas técnicas y libros relacionados con los temas en estudio, es decir, bibliografía propia de las áreas de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano y de Análisis Administrativo.

- **Documentos de la empresa:**

Se utilizó información interna de la Cooperativa relacionada con los diferentes puestos, brindada por el Área de Recursos Humanos. Además, de una base de información y datos sueltos que se utilizaron en la elaboración de la Reseña Histórica.

### **4.3. SUJETOS DE INFORMACIÓN**

Entiéndase en este proyecto, como sujeto de información, a aquella(s) persona(s) que ocupan un puesto de trabajo y que se encarga(n) de llevar a cabo los distintos procedimientos propios de éste.

---

---

Tomando en cuenta lo anterior, los sujetos de información fueron todos los (as) colaboradores(as) de cada una de las unidades que componen Coopesca.

#### **4.4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA**

A continuación se hará referencia a las etapas que permitieron desarrollar el presente proyecto de una manera óptima en aspectos de orden, tiempo, secuencia de actividades y todos aquellos elementos que de una u otra manera conllevaron a que paso a paso el proyecto denotará exitosamente una serie de resultados derivados de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

##### ***4.4.1. Planeamiento de Aspectos Preliminares***

Para iniciar el presente proyecto de Tesis se contó primero que todo con una reunión previa con la Lic. Glenda Muñoz, con la idea de hacer el planteamiento de los objetivos de acuerdo a la necesidad que tenía la Cooperativa de contar con un Manual de Perfiles de Puestos y una Guía de Entrenamiento, seguidamente se sostuvo una reunión con la profesora Coordinadora de tesis en la cual, se hizo una serie de ajustes importantes a los objetivos, que permitirían dar arranque al proyecto, lo anterior fue posible primero que todo con la elaboración de los cuestionarios que permitieron establecer la base sobre la cual se darían los primeros pasos de la investigación.

##### ***4.4.2. Confección del Marco de Referencia***

La Coordinadora de Recursos Humanos facilitó a las investigadoras y autoras del presente proyecto el organigrama actual de Coopesca R.L y una base de información de la historia de la Cooperativa que ya existía, dicha base fue revisada y redactada de manera que se logrará contar con una marco de referencia que denotará la historia y el quehacer de la Cooperativa.

---

---

#### **4.4.3. Recopilación de la Información para el Marco Teórico**

Para la elaboración de la investigación, tanto en aspectos relacionados a Manuales de Puestos como Guías de Entrenamiento , también llamadas Manuales de Procedimientos se recurrió a fuentes de información que permitieran establecer una base teórica que pueda hacer entender al lector, los temas en cuestión y enriquecer de manera óptima el trabajo .

#### **4.4.4. Diseño de Instrumentos para la Recolección de la Información**

Como se indicó anteriormente, para la recolección de los datos se elaboraron dos cuestionarios conformados tanto por preguntas cerradas como abiertas que permitieron recopilar de una forma amplia la información necesaria para cada uno de los Manuales propuestos. Sin embargo, es importante aclarar que el cuestionario utilizado en el Análisis de Puestos se basó en el cuestionario que utiliza el Instituto Tecnológico de Costa Rica en dicha función.

En el primer cuestionario, que corresponde al tema de Análisis de Puestos ([Ver Anexo 1](#)), se adaptó al cuestionario existente en el ITCR de manera que cada pregunta, buscó obtener una descripción genérica y específica de las funciones que realiza cada funcionario (a), así como las características personales, técnicas, experiencia, relaciones internas y externas de cada uno, entre otros aspectos.

En tanto, el segundo cuestionario, correspondiente a la Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos ([Ver Anexo 2](#)) pretendió recolectar en forma detallada, cada uno de los pasos que conforman la tareas o procesos de trabajo descritos.

Cada cuestionario contiene un espacio que permitió tanto al entrevistador como al entrevistado, agregar las observaciones que consideraran necesarias para el mejoramiento de los procesos que se describieron en este estudio, además de un apartado en el que el Jefe de cada Dirección, Unidad, etc, revisó la descripción de funciones hecha por el personal a su cargo, esto con el fin de contar con información amplia, correcta y oportuna.



---

---

#### **4.4.5. Recolección de la información**

En la recolección de la información, se contó con el apoyo de la Coordinadora de Recursos Humanos, la Lic. Glenda Muñiz con quien se sostuvo una reunión previa a dicha etapa, con el fin de que fuera ella directamente quien solicitara la colaboración a cada uno de los Jefes de las Unidades que conforman Coopesca, para dar prioridad al suministro de información, tanto del personal a su cargo, como colaboración de su parte en la revisión y análisis de ésta.

Cada cuestionario de Análisis de Puestos se hizo autodirigido, fue entregado en forma personal por parte de las entrevistadoras. El llenado del mismo se realizó por medio de entrevista, mediante la cual, se aclaraban toda clase de dudas que surgieran con respecto a las preguntas planteadas en el mismo, para ello se aplicaron ciento ochenta y un cuestionarios, que corresponden al total de funcionarios de la Cooperativa en el momento de la investigación.

Por otro lado, el cuestionario de la Guía de Entrenamiento fue entregado en forma similar, es decir, a cada uno de los colaboradores de los puestos elegidos, éstos llenaron los mismos en un tiempo preestablecido, al cabo del cual se realizó una entrevista en la que las investigadoras aclararon las dudas existentes con el(la) funcionario(a). Para ello, se aplicaron treinta cuestionarios.

Finalmente, se realizó la revisión de éstos por parte del jefe inmediato, quien ayudó a esclarecer dudas o ampliar información.

#### **4.4.6. Procesamiento y análisis de datos**

Una vez finalizada la etapa anterior, se procedió a ordenarla y analizarla. La información recolectada sirvió como punto de partida para elaborar los perfiles de puestos y describir los procesos de trabajo que conforman cada procedimiento descrito.

La Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos, se elaboró mediante dos tipos de diseño para la descripción de los respectivos procedimientos; esto debido al nivel técnico de los puestos. Además, a las Áreas de Mantenimiento y Construcción, se les agregaron dos partes que se consideran importantes para la descripción de los procedimientos; estas son: Lista de Materiales, Especificaciones para Construcción de Líneas.

A continuación se describen brevemente los factores que se consideraron para la realización del estudio:

- **Elementos de Forma:**

En este aspecto, para la realización del Manual Descriptivo de Puestos se tomaron en cuenta variables tales como: el nombre o título de la clase de puesto, formato de presentación de los perfiles, descripción y especificación de los mismos, entre otros.

En lo que respecta a la Guía de Entrenamiento, se definió el nombre correcto de los mismos, el área donde se desarrolla, tamaño, objetivo que persigue, relación con procedimientos alternos, responsables, etc., buscando siempre determinar cualquier punto en común o bien posibles diferencias o mal interpretación de los mismos.

- **Políticas de la empresa:**

Es importante señalar que tanto para los perfiles propuestos como para los procedimientos de trabajo que se analizaron en el presente trabajo, se buscó que se adaptarán a las necesidades de la Cooperativa, y que no se apartaran de la normativa establecida, especialmente a nivel de Recursos Humanos. Es importante resaltar que el ignorar las políticas o normativas establecidas dentro de Coopesca, sería contradecir el objetivo que dio origen al presente estudio.

- **Diagrama de Flujo:**

El Diagrama de Flujo del procedimiento es una de las técnicas más importantes a desarrollar, en el caso particular de este Manual, se ilustró cada procedimiento mediante un diagrama de flujo, el cual facilitó la comprensión del mismo, ya que muestra el proceso en su totalidad y permite describir posibles errores o “cuellos de botella” que se estén presentando.

---

---

# *Capítulo V*

---

---

---

---

---

# *Situación Actual*

---

---

---

---

## 5.1. SITUACIÓN ACTUAL

Coopesca R.L no cuenta con un Manual descriptivo de Puestos Actualizado ni de una Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos para la realización de las labores de cada uno de los puestos que la componen, por lo que las funciones se ejecutan con base en la costumbre e información verbal, perdiéndose los detalles importantes de cada labor.

Por tanto, se estima necesario contar con dichos Manuales que permitan la estandarización de las operaciones y su mantenimiento en el tiempo, siendo factible realizar modificaciones, de acuerdo con las necesidades de actualización y desarrollo de las mismas.

La Cooperativa posee en la actualidad ciento ochenta y un puestos, y se carece de una descripción de las funciones, responsabilidades y requisitos del ocupante de cada puesto, esto como resultado de que el Manual con que se cuenta está desactualizado, lo que ha entorpecido los procesos de internos como reclutamiento y selección de personal, la inducción y el entrenamiento para ejecutar las labores específicas de los puestos actuales.

En materia de Análisis de Procedimientos, que se refiere al Manual de Procedimientos que a petición de la empresa se denomina en el proyecto como Guía de Entrenamiento, la Cooperativa carece de el levantamiento de procedimientos para todas la Direcciones, Unidades y Áreas. Sin embargo, debido al alcance que puede tener el estudio, de acuerdo al tiempo designado para la práctica de especialidad, nos limitaremos a realizar solamente el levantamiento de los procedimientos de la Unidades de Aseguramiento de la Calidad, Inventarios, el Área de Salud Ocupacional y los puestos de Inspector de Control de Calidad y Cuadrilla de Mantenimiento y Construcción, quedando ausente el análisis de los mismos.

---

---

# *Capítulo VI*

---

---

---

---

---

*Propuesta de*  
*Perfiles de Puestos*

---

---



---

---

## 6.1. PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTOS

El tema de Análisis de Puestos, busca obtener una descripción genérica y específica de las funciones que realiza cada funcionario (a), así como las características personales, técnicas, experiencia, relaciones internas y externas de cada uno, entre otros aspectos.

Los perfiles de puestos se elaboraron de manera específica debido a las necesidades que tiene la Cooperativa en este momento, sin embargo, a solicitud de la Coordinadora de Recursos Humanos las clases de puestos de Coordinador y Coordinador de Proceso se trabajaron como un perfil de clase ancha, debido a la similitud de requisitos y responsabilidades que tienen dichos puestos.

Es por ende, en el Tomo II del presente proyecto de investigación presenta los perfiles de puestos propuestos por las investigadoras para Coopelesca R.L.

---

---

# *Capítulo VII*

---

---

---

---

---

# *Análisis de Procedimientos*

---

---

---

---

## 7.1. ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

El tema de Análisis de Procedimientos que da como resultado la propuesta de la Guía de Entrenamiento para las Unidades de Aseguramiento de la Calidad, Inventarios, el Área de Salud Ocupacional y los puestos de Inspector de Control de Calidad y Cuadrilla de Mantenimiento y Construcción para Coopelesca R.L. con los procesos de trabajo seleccionados, con el fin de lograr una mejora en éstos para que sirva como instrumento de orientación y capacitación al personal ya existente y de inducción al de nuevo ingreso.

Para la elaboración de los procedimientos pertenecientes a las Unidades, Área y puestos antes mencionados se utilizaron dos tipos de formatos, debido algunos de los procedimientos pertenecían a puestos sumamente técnicos que ameritaban ilustrar los pasos para un mayor entendimiento de los mismos. Además, el Manual de Procedimientos en el presente proyecto se tiene como fin primordial servir de Guía de Entrenamiento para futuros procesos de inducción en la Cooperativa, por lo que resulta trascendental buscar el entendimiento óptimo de los procedimientos, basado en el nivel académico que podría tener el personal de nuevo ingreso que haga uso de dicha guía.

En el mismo se presenta en forma detallada solamente el levantamiento de cada uno de los pasos que conforman las tareas o procesos de los procedimientos descritos. Dicha propuesta se presenta en el Tomo III del presente trabajo de investigación.

---

---

# *Capítulo VIII*

---

---

---

---

# *Conclusiones y Recomendaciones*

---

---

---

---

## **8.1. CONCLUSIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS**

A continuación se presentan las principales conclusiones generales surgidas de la investigación realizada en dicho tema:

- Coopelesca R.L carece de un Cuestionario de Análisis y Clasificación de Puestos que permita recopilar la información necesaria para llevar a cabo dicha función.
- Coopelesca R.L. carece de un Manual Descriptivo de Puestos que refleje su realidad actual y responda a sus requerimientos en materia de Gestión del Talento Humano.
- Coopelesca R.L, cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos desactualizado, tanto en la descripción como en la especificación de cada uno de los Perfiles de Puestos incorporados en el mismo.
- La Unidad de Recursos Humanos no ha variado y/o actualizado los perfiles de puestos desde el año 1994, fecha en que se elaboró el Manual Descriptivo de Clases de Puestos.
- El Manual Descriptivo de Clases de Puestos actual, carece de la descripción de un número significativo de Perfiles de Puestos que se han creado en los últimos años debido al constante crecimiento que ha tenido y tiene la Cooperativa.

- 
- 
- La estructura o formato de los Perfiles de Puestos que existen actualmente en Coopesca R.L se encuentra obsoleta y desactualizada en términos de los requerimientos de éste, debido a que no incluye los apartados necesarios para realizar una correcta especificación del puesto, tales como; responsabilidades, requisitos, habilidades y destrezas para desempeñar el puesto, entre otros.
  
  - La codificación actual de las clases de puestos de Coopesca R.L, responde únicamente a una secuencia numérica, que no permite identificarlas según el grupo ocupacional, serie y grupo de clases al que pertenece, como lo es correcto.
  
  - La tendencia actual en materia de Análisis y Clasificación es el diseño de clases de puestos anchas que faciliten la polifuncionalidad del capital humano con que se cuenta. Dicha metodología no fue utilizada en su totalidad para el diseño de los Perfiles de Puestos de Coopesca R.L, debido a dos razones fundamentales:
    1. La no existencia de Perfiles de Puestos propios de las diferentes Direcciones, Unidades y/o áreas de Coopesca R.L, debido al constante crecimiento que sufre la Cooperativa, demandó en primera instancia un análisis más específico e individual de cada una de las clases de puestos que conforman la misma.
  
    2. Debido a lo antes expuesto la Unidad de Recursos Humanos aprobó la metodología de trabajo utilizada en el presente proyecto en materia de Análisis y Clasificación de Puestos.



- 
- 
- Al no contar la Cooperativa con sus respectivos Perfiles de Puestos, debidamente diseñados e incorporados en el Manual Descriptivo de Puestos, se dificultan labores propias de otros subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, también conocida como Gestión del Talento Humano, tales como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Compensación, entre otros.
  
  - El hecho de que la Cooperativa no cuente con sus perfiles de puestos claramente definidos, ocasiona que sus colaboradores desconozcan su ámbito de acción y la proyección que puedan tener para efecto de ascensos de puestos a nivel interno.
  
  - Por el alcance propuesto para el estudio, no se realizó ningún análisis en materia de valoración de puestos.
  
  - La Unidad de Recursos Humanos de Coopelesca R.L. es conciente de la importancia de dicho Manual Descriptivo de Clases de Puestos para desarrollar y respaldar subsistemas de la Gestión del Talento Humano, tales como: Reclutamiento y Selección de personal, Inducción y Capacitación, Compensación, entre otros. Sin embargo, la limitación de personal y de tiempo ha dificultado que el proyecto de actualización del manual a la fecha no se haya llevado acabo
  
  - La existencia de un Manual Descriptivo de Clases de Puestos actualizado y acorde a la realidad de los puestos de la Cooperativa, ha ocasionado que el capital humano con que cuenta desconozca el ámbito de acción y la proyección que internamente puede tener para efectos de ascensos o promociones.

- 
- 
- Muchas de las actividades técnicas propias de la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la Cooperativa no cuenta con el apoyo y respaldo de un Manual Descriptivo de Clases de Puestos debidamente actualizado y acorde a sus requerimientos. Lo anterior, ocasiona una importante debilidad en los procesos que lleva a cabo la Unidad de Recursos Humanos.

---

---

## **8.2. RECOMENDACIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE PUESTOS**

A continuación se plantean las principales recomendaciones generadas a raíz de el estudio realizado:

- Revisar, por lo menos cada seis meses el Manual propuesto, con el objetivo de que se mantengan actualizados cada uno de los perfiles de puestos que lo integran y de esta manera se logre un máximo aprovechamiento del capital humano con que se cuenta.
- Implementar a nivel de Coopelesca R.L el uso del Cuestionario de Análisis y Clasificación de Puestos propuesto.
- Implementar el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos propuestos, el cual, responde a los requerimientos actuales de la Cooperativa. (Ver Tomo II).
- Que la Unidad de Recursos Humanos al proponer y agregar Perfiles de Puestos al Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, considere la codificación propuesta, con el fin de continuar con esta.
- Dar a conocer al personal de Coopelesca R.L. el presente Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, con el fin de que conozcan las tareas y responsabilidades inherentes a cada puesto dentro de la estructura ocupacional de la misma.

- 
- 
- Que la Unidad de Recursos Humanos utilice el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos propuesto para llevar a cabo, y por tanto eficientizar las labores que se realicen en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Compensación entre otros.
  
  - Que las Jefaturas de Coopesca R.L., conozcan y cuenten con el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, con el objetivo de que también hagan uso del mismo en procesos como los antes mencionados y con ello logren el máximo aprovechamiento y contribución del Capital Humano con que cuenta.

---

---

### 8.3. CONCLUSIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta las principales conclusiones generales surgidas de la investigación realizada en dicho tema:

- Por el alcance del estudio se consideraron únicamente los procedimientos de la Unidades de Inventarios y Aseguramiento de la Calidad y el Área de Salud Ocupacional, además de los puestos de: Inspector de Control de Calidad y Cuadrilla de Construcción y Mantenimiento, y dentro de éstos los procedimientos que según criterio de la Coordinadora de Recursos Humanos se requería respaldar a través de dicha metodología, lo cual implica que hayan quedado pendientes de describir otros procedimientos importantes para la Cooperativa.
- Coopesca R.L no cuenta con un Cuestionario de Análisis de Procedimientos, que permita recopilar la información necesaria para llevar a cabo dicha función.
- Coopesca R.L carece de una Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos para cada una de las Direcciones, Unidades y Áreas que la conforman, que permita una eficiente inducción del nuevo personal o un adecuado seguimiento de las funciones que le corresponde desempeñar a cada una de éstas.

- 
- 
- En términos generales con base en el Análisis de Procedimientos realizado, se estima que en éstos no existen pasos excesivos e innecesarios que entorpezcan o entrapen las labores de las Unidades, Áreas y puestos estudiados, ya que en su mayoría son concretos. Sin embargo, en algunos de los procedimientos estudiados se presentó en la secuencia de pasos que el original y/o copia (s) que los diferentes formularios y documentos eran desechados por lo que se da un desperdicio de recursos.

---

---

#### **8.4. RECOMENDACIONES EN MATERIA DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

A continuación se plantean las principales recomendaciones en dicha materia:

- Implementar propuesta de la Guía de Entrenamiento o Manual de Procedimientos realizada para Coopelesca R.L, con el fin de mantener una herramienta que facilite la capacitación e inducción del personal que labora en ésta, permitiendo de esta manera la polifuncionalidad que espera la Cooperativa.
- Que en el corto plazo se concluya con la Guía de Entrenamiento y análisis de los procedimientos que quedaron pendientes para que la Cooperativa cuente con un documento completo que responda a los requerimientos de ésta. Una estrategia importante para ello, es la posibilidad de que a través de otra Práctica de Especialidad se logre alcanzar dicha meta.
- Se estima conveniente que dentro de la Cooperativa, haya una persona que se encargue de revisar y actualizar la Guía de Entrenamiento o Manual Descriptivo de Procedimientos propuesta, de manera tal que con el tiempo continúe siendo una herramienta que facilite la capacitación e inducción del personal que labora en ésta, permitiendo de esta manera la polifuncionalidad que espera la Cooperativa.
- Utilizar de manera adecuada los formularios y documentos que son emitidos y que en la actualidad son desechados en los diferentes procedimientos, de manera que, estos sean archivados para llevar un mayor control de los mismos y evitar el desperdicio de recursos .
- Implementar a nivel de Coopelesca R.L el uso del Cuestionario de Análisis de Procedimientos propuesto.

---

---

# *Bibliografía*

---

---



---

---

Chiavenato, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.2003.

Dessler, Gary. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana,S.A. México.1991.

Werther, William y Davis, Keith. **ADMISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1991.

Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.1994.

Palacios E., Alfonso. **INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. Editorial UCR.1984.

Instituto Tecnológico de Costa Rica. **NOTAS TÉCNICAS DEL CURSO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. ITCR. San Carlos. I semestre de 2002.

Hernández Orozco, Carlos. **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**. Primera edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. 1998.

---

---

Álvarez Torres, Martín. **MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.** Tercera Reimpresión. Editorial Panorama. México 1997

Gómez Ceja, Guillermo. **PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.** Editorial McGraw Hill. México.1994.

Carranza Rodríguez, Catalina. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE S.A.** ITCR. 2003.

Román Hernández, Adriana. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MULTISEGUROS CR COSTARRICENSES S.A.** ITCR. 2003.



---

---

# *Anexos*

---

---

---

---

# *Anexo 1*

*Cuestionario de Clasificación y  
Valoración de Puestos*

---

---

---

---

## **CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

### **I. PRESENTACIÓN:**

Este cuestionario tiene como objetivo principal recolectar información referente al puesto que usted desempeña, con el fin de analizar sus funciones, así como los factores y sub-factores esenciales que inciden en su valoración.

El Manual de Clases de Puestos es el documento oficial con base en el cual se realizan los procesos de Reclutamiento y Selección del personal. Por otra parte, sirve de base para las demás funciones técnicas de Administración de Recursos Humanos, tales como Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Seguridad e Higiene, entre otras.

El cuestionario se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- I. Presentación
- II. Instrucciones para llenar el cuestionario
- III. Identificación del puesto
- IV. Resumen del puesto
- V. Descripción específica de funciones
- VI. Factores y sub-factores esenciales
  1. Requisitos ocupacionales
    - 1.1 Formación
    - 1.2 Capacidad mental o manual
  2. Responsabilidades
    - 2.1 Por la naturaleza de las funciones
    - 2.2 Por supervisión recibida
    - 2.3 Por supervisión ejercida
    - 2.4 Por relaciones de trabajo
    - 2.5 Por materiales, herramientas y equipo
    - 2.6 Por fondos y valores
    - 2.7 Por manejo de información confidencial
    - 2.8 Por consecuencia de error

- 3. Condiciones de trabajo
  - 3.1 Condiciones ambientales
  - 3.2 Esfuerzo físico
- 4. Aptitudes y Actitudes
  - 4.1. Aptitudes
  - 4.2. Actitudes
- VII. Recomendaciones o comentarios especiales
- VIII. Declaración de la jefatura inmediata.
- IX. Espacio para uso exclusivo de la Unidad de Estudio.

## II. INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Le solicitamos que considere las siguientes instrucciones antes de contestar cada ítem:

### **Para el (la) funcionario (a):**

A usted le corresponde completar las partes III a VII del cuestionario.

Lea cuidadosamente todo el cuestionario con el fin de familiarizarse con su contenido. Asegúrese de comprender todos los aspectos sobre los cuales debe suministrar información.

Escriba en forma legible y utilice frases claras.

En caso de necesitar ayuda para completar el mismo, comuníquese con la Dirección de Recursos Humanos

Complete el cuestionario en el plazo máximo de 3 días.

Una vez que lo llene, vuelva a leerlo para asegurarse que la información brindada corresponde con la solicitada.

Firme el cuestionario haciendo constar que la información que usted suministró es fidedigna y entrégueselo a su jefe inmediato para su revisión y aprobación.

### **Para el (la) jefe inmediato (a):**

1. Le corresponde completar la VIII parte del cuestionario.
2. Piense en lo requerido para desempeñar idóneamente el puesto, no en lo que posee el ocupante actual del mismo.
3. Firme el cuestionario haciendo constar que está de acuerdo con lo indicado por su colaborador (a), haciendo los agregados y aclaraciones que considere necesarias.

4. Remita el mismo a Recursos Humanos en un plazo máximo de 8 días.

### III. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. Título del puesto: \_\_\_\_\_
2. Nombre del (la) ocupante del puesto: \_\_\_\_\_
3. Dirección donde se ubica el puesto: \_\_\_\_\_
4. Nombre y puesto del (la) jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Jornada:    ( ) Diurna        ( ) Nocturna        ( ) Mixta
6. Horario: \_\_\_\_\_

### IV. RESUMEN DEL PUESTO

Resuma en forma clara y concisa el puesto que usted desempeña, de manera que dé una idea global del trabajo a su cargo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### V. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE FUNCIONES

Describa en la siguiente hoja, en forma detallada y clara, las funciones a su cargo, indicando con que frecuencia las realiza.

**Frecuencia:**    *D*= diaria    *S*= semanal    *Q*= quincenal    *M*= mensual





---

---

## **FACTORES Y SUBFACTORES ESENCIALES**

Se presentan seguidamente los factores y sub-factores que caracterizan el puesto que usted desempeña, y sobre el cual se está recopilando información.

### **1. REQUISITOS OCUPACIONALES**

Factor que se refiere a la preparación académica, formal o no formal, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe poseer el (la) funcionario (a) para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes.

#### **1.1 FORMACIÓN**

Está relacionado con la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto que usted desempeña, así como a los cursos adicionales para reforzar el conocimiento sobre algún campo específico. Este aspecto se refiere a lo que exige el puesto, por tanto no necesariamente debe coincidir con los estudios y experiencia que usted posee.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

Grado o nivel requerido		Marque X
1.1.1	Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica (sexto grado escuela).	
1.1.2	Tercer ciclo de Enseñanza General Básica (tercer año de colegio) y capacitación en el campo específico. O certificado de aptitud o competencia laboral expedido por el Instituto Nacional de Aprendizaje o entidad autorizada por el Ministerio de Educación Pública.	
1.1.3	Conclusión de Estudios de Educación Diversificada (5º año de Colegio) y capacitación en el campo específico.	
1.1.4	Técnico Medio reconocido por el Ministerio de Educación Pública, en una especialidad afín al puesto. Además, poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto.	
1.1.5	Diplomado o Asociado, o bien de 60 a 90 créditos, en una carrera universitaria afín al puesto, aprobada por el CONESUP. Además, poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto.	
1.1.6	Más de 90 créditos universitarios en una carrera afín al puesto, aprobada por el CONESUP. Además, poseer dominio en la operación de paquetes y programas computacionales de aplicación al puesto.	
1.1.7	Otro	

Especifique: \_\_\_\_\_

## 1.2 EXPERIENCIA

Sub-factor que considera el tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.

**Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

Grado o nivel requerido		Marque X
1.2.1	De 0 a 1 año en puestos afines	
1.2.2	De más de 1 a 2 años en puestos afines.	
1.2.3	Más de 2 años en puestos afines.	
1.2.4	Otro	

Especifique:

---



---

### 1.3 CAPACIDAD MENTAL O MANUAL

Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto, tales como ingenio, juicio y criterio, capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, habilidades sociales, entre otros, así como destrezas manuales.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

	Grado o nivel requerido	Marque X
1.3.1	Sentido de compromiso con la visión y objetivos de la cooperativa.	
1.3.2	Habilidad a nivel de relaciones interpersonales y comunicación	
1.3.3	Habilidad para expresarse oralmente y por escrito, para efectuar cálculos aritméticos de alguna complejidad, para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye destreza en el uso de equipo especializado.	
1.3.4	Aplicación de los principios elementales propios de áreas técnicas o administrativas. Juicio y criterio para tomar decisiones dentro de los métodos de trabajo y las normas establecidas. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye destreza en el uso de equipo especializado y complejo.	
1.3.5	Pericia en un campo especializado o funcional que implica una vasta comprensión de sus prácticas y principios.	

---

---

1.3.6	Mantener actitud proactiva ante situaciones que se le presenten	
1.3.7	Capacidad de autocontrol	
1.3.8	Buena disposición y costumbres	
1.3.9	Apertura a los cambios organizacionales y tecnológicos	

## **2. RESPONSABILIDADES**

Se relaciona con la autonomía o independencia que tienen los trabajadores en la ejecución de sus actividades, las cuales están relacionadas con el trámite de procesos, análisis, investigación, coordinación, control o supervisión de personas, así como la toma de decisiones que se derivan de los diversos servicios que brinda la Institución.

### **2.1 POR LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES**

Se refiere a la responsabilidad que se deriva de la naturaleza misma de las actividades asignadas a su puesto.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque X</i>
2.1.1	El trabajo es de naturaleza sencilla y rutinaria, donde se efectúan actividades básicas, siguiendo procedimientos claramente establecidos.	
2.1.2	Las actividades asignadas son variadas y deben ajustarse al cumplimiento de objetivos determinados. El nivel de autonomía le faculta para sugerir cambios o mejoras en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados previamente con su superior jerárquico antes de su implantación.	
2.1.3	La responsabilidad es directa sobre la calidad y exactitud del trabajo. El nivel de autonomía le faculta para resolver situaciones que no siempre están previstas en procedimientos o rutinas de trabajo, para lo cual requiere capacidad de análisis y creatividad.	
2.1.4	Demanda responsabilidad por la calidad, precisión o cantidad de los resultados y por la exactitud de los procesos e información que se suministra, así como la oportunidad de ésta, en actividades técnicas, profesionales	

## 2.2 POR SUPERVISIÓN RECIBIDA

Se refiere a la libertad de acción derivada por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de sus funciones.

**Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

	<i>Grado o nivel requerido</i>	<i>Marque X</i>
2.2.1	Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.	
2.2.2.	Estos puestos están total o parcialmente sujetos a instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
2.2.3	Trabaja con independencia y sigue instrucciones generales, recibe supervisión principalmente sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
2.2.4	Trabaja con amplia independencia. Presenta a su superior informes para su conocimiento y aprobación.	

## 2.3 POR SUPERVISIÓN EJERCIDA

Es la responsabilidad que la función reviste en cuanto a la supervisión de otras personas, que realizan trabajo de tipo operativo y rutinario, en departamentos donde el ámbito de control es muy amplio y su estructura es relativamente plana.

**Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque</i>
		<i>X</i>
2.3.1	No le corresponde la supervisión de personal.	
2.3.2	La ejecución del trabajo incluye la supervisión de personal.	

## 2.4 POR RELACIONES DE TRABAJO

Es la responsabilidad que genera el puesto por las relaciones derivadas del mismo con otras personas u unidades.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque</i>
		<i>X</i>
2.4.1	Relaciones de trabajo con compañeros (as) o superiores inmediatos de la dirección donde labore.	
2.4.2	Relaciones de trabajo con personas internas o externas a la Institución, para la solicitud o suministro de documentos, materiales, equipo, información general o un servicio.	
2.4.3	Relaciones con personas internas o externas a la cooperativa para la atención o realización de consultas de naturaleza técnica.	
2.4.4	La relación con personas internas o externas a la empresa consiste en entrevistas o reuniones, mediante las cuales busca información para análisis de necesidades, lo cual será básico en la presentación de propuestas.	

## 2.5 POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Es la responsabilidad directa o indirecta por la utilización, recibo, custodia y entrega de herramientas, materiales y equipos.



**Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque X</i>
2.5.1	Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
2.5.2	Es responsable, conjuntamente con la Dirección a la que pertenece, por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	
2.5.3	Como función principal, es responsable conjuntamente con la Dirección respectiva, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	

## 2.6 POR FONDOS Y VALORES

*Indica la responsabilidad por la recepción, custodia, entrega o administración de fondos o títulos valores comerciales.*

**Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque X</i>
2.6.1	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios .	
2.6.2	Tiene responsabilidad por el retiro y entrega de cheques o dinero en forma periódica.	
2.6.3	Tiene responsabilidad por la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores como función regular de su puesto.	
2.6.4	Tiene responsabilidad por el cobro de servicios que brinda la Cooperativa, administra un fondo o caja de menor nivel y le corresponde el depósito de fondos recaudados.	

## 2.7 POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se refiere a la responsabilidad por el correcto empleo de los datos, información y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desenvolvimiento de las obligaciones asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos de trascendencia o daños a la Institución.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque X</i>
2.7.1	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
2.7.2	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel de dirección	
2.7.3	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
2.7.4	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

## 2.8 POR CONSECUENCIA DE ERROR

Consecuencias que podrían tener error en sus funciones y que afecten a COOPELESCA R.L

---

---

---

---

### 3. CONDICIONES DE TRABAJO

Factor que valora las condiciones bajo las cuales debe ejecutarse el trabajo, sobre las que el funcionario (a) no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental, o exponerlo a accidentes o enfermedades.

#### 3.1 CONDICIONES AMBIENTALES

Se refiere a las condiciones del ambiente a las que se enfrenta como trabajador en la ejecución de sus actividades, tales como: luminosidad, temperatura, ruidos, polvo, lluvia, malos olores, suciedad y otros que podrían conllevar a incapacidades temporales o permanentes.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

<i>Grado o nivel requerido</i>		<i>Marque X</i>
3.1.1	El trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades.	
3.1.2	En general las condiciones ambientales son buenas, aunque presenta riesgos de accidentes, en tanto que exige el desplazamiento constante de un lugar a otro.	
3.1.3	El trabajo se realiza en un laboratorio o taller en que el (la) funcionario (a) está expuesto (a) a cambios de temperatura, luz, ruido, polvo, gases o sustancias tóxicas. Puede corresponderle realizar trabajos en alturas. Está expuesto a sufrir accidentes de trabajo y existe el riesgo de adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.	

3.1.4	El trabajo se realiza a la intemperie; expuesto constantemente a condiciones ambientales adversas como: ruido, lluvia, terrenos fangosos, polvo y otras. En algunos casos le corresponde permanecer en sitios o instalaciones en condiciones de ambiente incómodas. Está expuesto a sufrir accidentes o adquirir enfermedades laborales de gran magnitud que podrían ocasionar incapacidad temporal o permanente e inclusive la muerte.	
-------	---	--

**3.2 ESFUERZO FÍSICO:**

Se refiere a la aplicación de la energía física para el desempeño del puesto, que conlleva la posibilidad de incapacidades, temporales o permanentes. Considera la necesidad de desplazarse dentro de la Institución y a otros centros de trabajo.

***Marque con una X el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.***

	<i>Grado o nivel requerido</i>	<i>Marque X</i>
3.2.1	El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.	
3.2.2	El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro, en forma constante, dentro o fuera de la Cooperativa. Incluye la aplicación del esfuerzo físico en el mantenimiento o instalación de mecanismos o equipos, así como el traslado de materiales y equipos de peso moderado. Está expuesto a sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar una incapacidad temporal o permanente.	
3.2.3	La aplicación de la fuerza física es constante en la carga o descarga de materiales y equipo o realización de labores de limpieza. Existe el riesgo de sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.	

3.2.4	Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo. Existe el riesgo de sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.
-------	---

#### 4. APTITUDES Y ACTITUDES

Se refiere a las capacidades y cualidades que se deben tener para el desarrollo de las funciones.

##### 4.1 APTITUDES

Se refiere a la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo; y a la capacidad y disposición para el buen desempeño de alguna cosa.

**Marque con una x el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

	Factores	Necesario	Deseado
4.1.1	Capacidad de organización		
4.1.2	Capacidad de planeación y priorización		
4.1.3	Facilidad para el aprendizaje rápido		
4.1.4	Habilidad para establecer relaciones empáticas		
4.1.5	Capacidad de negociación		
4.1.6	Capacidad de análisis		
4.1.7	Seguridad en sí mismo		
4.1.8	Trabajar con base en objetivos		
4.1.9	Facilidad de comunicación		
4.1.10	Otro		

Especifique:

---



---

## 4.2 ACTITUDES

Se refiere a la disposición de ánimo manifestada exteriormente.

**Marque con una x el cuadro correspondiente al grado o nivel más alto requerido.**

	Factores	Necesario	Deseado
4.2.1	Orientación al logro		
4.2.2	Trabajo en equipo		
4.2.3	Compromiso y responsabilidad		
4.2.4	Disponibilidad para trabajar horario extra		
4.2.5	Proactividad		
4.2.6	Orientación al servicio al cliente		
4.2.7	Puntualidad		
4.2.8	Confiabilidad		
4.2.9	Apertura al cambio		
4.2.10	Tolerancia a la presión y frustración		
4.2.11	Dinamismo		
4.2.12	Otro		

Especifique:

---

---

---

---

## VII. RECOMENDACIONES O COMENTARIOS ESPECIALES

Haga las anotaciones que considere deben tomarse en cuenta en la descripción o especificación de este puesto, o que permitan comprender mejor el trabajo que usted realiza.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(Utilice hojas adicionales en caso que lo requiera)

*¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!*

**HAGO CONSTAR QUE LAS RESPUESTAS DADAS EN ESTE CUESTIONARIO SON UN REFLEJO FIEL DEL PUESTO QUE DESEMPEÑO.**

FIRMA DEL FUNCIONARIO (A): \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_







---

---

# *Anexo 2*

*Cuestionario de Descripción de Procedimientos  
para la Elaboración de la Guía de  
Entrenamiento*

---

---

---

---

## **CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LA GUIA DE ENTRENAMIENTO**

### **I. Presentación:**

El presente cuestionario tiene como principal objetivo recolectar información detallada referente a los procedimientos realizados en cada uno de los puestos seleccionados por el Área de Recursos Humanos, a fin de establecer una Guía de Entrenamiento para los mismos, que contribuye en el proceso de inducción de nuevo personal.

El cuestionario se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- I. Presentación.
- II. Instructivo de llenado.
- III. Identificación con el puesto.
- IV. Responsabilidad por procesos.
- V. Recomendaciones o comentarios generales.
- VI. Declaración de la jefatura inmediata.

### **II. Instructivo de llenado.**

A continuación se presenta una serie de instrucciones que deben ser consideradas a la hora de contestar cada ítem.

Para el (la) funcionario (a):

1. A usted le corresponde llenar las partes de la III a la V del cuestionario.

2. Lea cuidadosamente el cuestionario con el fin de familiarizarse con su contenido. Asegúrese de comprender todos los aspectos sobre los cuales debe suministrar información.
3. Escriba en forma legible y utilice frases claras.
4. Complete el cuestionario en un plazo máximo de 10 días.
5. Una vez que lo llene, léalo nuevamente par asegurarse que la información brindada corresponde a la solicitada.
6. Firme el cuestionario haciendo constar que la información que usted suministró es fidedigna.
7. En caso de necesitar ayuda para contestar el cuestionario, comuníquese con Gabriela y Amalia.

Para el jefe inmediato:

1. Le corresponde llenar la parte VI del cuestionario.
2. Firme el cuestionario haciendo constar que está de acuerdo con lo indicado por su subordinado (a), haciendo las correcciones y aclaraciones que considere necesarias.

### **III. Identificación del Puesto:**

1. Título del Puesto	
2. Código	
3. Dirección	
4. Puesto del Jefe Inmediato	
5. Jornada Laboral	
6. Tiempo en el puesto	

---

---

#### **IV. Identificación con el puesto:**

De acuerdo a las funciones que tiene a cargo, describa en la siguiente hoja, en forma detallada y clara, los procedimientos ligados a cada una de ellas, indicando los formularios, sistemas y la normativa utilizada para el desarrollo eficiente de los mismos. Utilice las hojas que estime necesarias para describir cada procedimiento.

1. Nombre del procedimiento (Nombre actual que recibe el procedimiento, en caso de no existir un nombre formalmente establecido, mencionar como se le llama entre los principales responsables de ejecutar el mismo.

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

2. Propósito del Procedimiento (Fin que persigue el procedimiento)

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

3. Personas involucradas en el procedimiento,(Describir de acuerdo al nombre del puesto)

---

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

4. Políticas de la Dirección, Unidad que deban ser consideradas en el procedimiento (Principales políticas que deben considerarse al llevar a cabo el procedimiento)

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

5. Normativa necesaria para realizar el procedimiento (Señalar la normativa de Coopesca R.L. que regula la actividad del procedimiento).

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

---

---

6. Formularios utilizados en el Procedimiento (Si en el procedimiento que usted a descrito intervienen o es necesario contar con formularios específicos, suministra el nombre actual o posible nombre de los mismos).

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

7. Datos e información (Nombra que datos e información es necesaria para completar los formularios).

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

8. Elaborado y llenado de formulario (Describir como se debe llenar y completar el formulario)

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

---

---

---

9. Obtención de datos e información (Mencionar la fuente que brinda los datos para completar los formularios o realizar el procedimiento).

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

10. Responsabilidades (Definir quienes son los responsables de elaborar, registrar, revisar y aprobar cada formulario y paso en el procedimiento).

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

---

---

11. Fluencia de datos (Determinar hacia donde fluyen los datos y quién debe recibirlo).



---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

12. Sistemas de cómputo utilizados en el procedimiento (Describir cualquier herramienta que se utilice para llevar a cabo la ejecución del procedimiento).

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

13. Secuencia de ejecución (Descripción detallada de la secuencia de ejecución del procedimiento).

---

---

---

---

---

(Utilice hojas adicionales)

Observaciones del Jefe inmediato:

- 
- 
- 
14. Mejoras y opiniones (A su criterio, ¿Que mejoras podría hacerseles al procedimiento?).

---

---

---

---

---

Observaciones del Jefe inmediato:

---

---

**V. Recomendaciones o Comentarios Generales:**

Haga las anotaciones adicionales que considere que se deben de tomar en cuenta en la descripción de los procedimientos que acaba de realizar para una mejor comprensión del mismo.

---

---

---

---

Utilice hojas adicionales en caso de que sean necesarias

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION!**

Hago constar que las respuestas dadas en este cuestionario, son un reflejo fiel del puesto que desempeño.





---

---

# *Anexo 3*

*Organigrama de Coopelesca R.L.*

---

---

**COOPELESCA R.L.  
ORGANIGRAMA**

