# UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

## SISTEMA DE ESTUDIOS EN POSGRADO

# DISEÑO DE LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA CORPORACIÓN FÁBRICA.

INFORME FINAL DE PRÁCTICA SUPERVISADA SOMETIDA A LA CONSIDERACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN PSICOLOGÍA PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGISTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

FERNÁNDEZ GARITA ALEXANDER.

Ciudad Universitaria " Rodrigo Facio"
Costa Rica
**2006**

## Dedicatoria y Agradecimientos

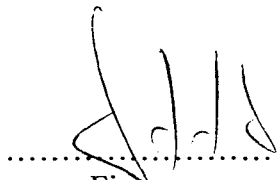
Primero, le dedico éste trabajo a la persona que ha caminado conmigo en este viaje, y que me ha apoyado desde el primer momento en que tome la decisión de realizar esta maestría, a mi novia Alejandra Patiño.

Además este trabajo está dedicado a aquellas personas que por su esfuerzo han demostrado la importancia del área de Recursos Humanos para el éxito empresarial.

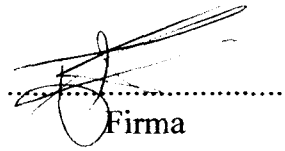
También le agradezco al Dr. Daniel Flores, por su esfuerzo para convertir una idea en algo real, esta maestría. Por último, a Peter F. Druker† (1909-2005) cuyos textos han guiado a muchos en el mundo empresarial.

Este informe de Pasantía fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

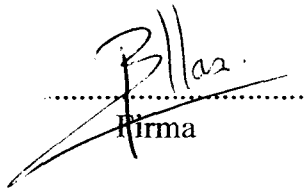
**Miembros del Tribunal**



MSc. Jaime Robert Jimenez — Firma
Director



MA. Diego Quesada Rojas — Firma
Coordinador



MSc. Rosemary Fallas Navarro — Firma
Supervisora académica

Alexander Fernández Garita — Firma
Candidato

Julio, 10, 2006

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN** ..... 1

**JUSTIFICACIÓN** ..... 2

**CAPÍTULO I: OBJETIVOS** ..... 7

OBJETIVO GENERAL ..... 7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 7

**CAPÍTULO II: CONTEXTO DE INTERVENCIÓN** ..... 8

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA** ..... 13

TIPO DE ESTUDIO ..... 13
FASES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 14
*I Factibilidad económica del proyecto* ..... 14
*II Diagnóstico:* ..... 14
*III Elaboración de Manuales* ..... 15
*Manual de Normas Internas* ..... 15
*Manual de Recursos Humanos* ..... 17
*Manual de Inducción* ..... 19
*IV Elaboración de Descripciones de Puesto* ..... 19
*Descripciones de Puesto* ..... 19
*V Presentación y aprobación de los Manuales y descripciones de puesto.* ..... 20

**CAPÍTULO IV: CONTEXTO TEÓRICO** ..... 21

MANUAL DE NORMAS INTERNAS DE TRABAJO ..... 21
MANUAL DE RECURSOS HUMANOS ..... 22
MANUAL DE INDUCCIÓN ..... 26
DESCRIPCIONES DE PUESTO ..... 27

**CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS** ..... 30

RESULTADOS ..... 30
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ..... 35

**CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... 39

CONCLUSIONES ..... 39
*Alcances y limitaciones:* ..... 42
RECOMENDACIONES ..... 43
*A la Corporación* ..... 43
*Manual de Normas Internas de Trabajo* ..... 45
*Manual de Recursos Humanos* ..... 45
*Manual de Inducción* ..... 46
*Posgrado en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* ..... 47

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 49

**APÉNDICES** ..... 52

# RESUMEN

El presente informe de práctica supervisada consiste en el desarrollo de las normas, políticas y procedimientos de Gestión Humana de la Corporación Fábrica, la cual será un centro comercial y de entretenimiento ubicado en la provincia de Alajuela, cantón de Grecia.

El practicante considera necesario el desarrollo de estos aspectos, como elemento clave en la vida laboral de los colaboradores de la Corporación Fábrica y en el éxito organizacional de esta última, teniendo claro el efecto que dichos elementos pueden provocar en ambos, colaborador y corporación, tanto a corto como a largo plazo.

El estudio involucró la participación de miembros de la Corporación, ya que fue necesario obtener una gama de información pertinente para la realización de las normas, políticas y procedimientos, junto a una revisión bibliográfica exhaustiva y el criterio experto de distintos especialistas en Recursos Humanos a nivel nacional e internacional.

Esta práctica supervisada constituye Proyecto Factible, donde la funcionalidad y practicidad de los resultados vienen a solventar necesidades específicas de la corporación con respecto al tema de Gestión Humana, esto se logró al utilizar técnicas para la recopilación de información; como lo son; el criterio experto, revisión bibliográfica, benchmarking, entrevistas no estructuradas y focus group, lo cual dio como resultado que se enriqueciera aún más el contenido resultante de este trabajo.

Se logró desarrollar el Manual de Normas Internas de Trabajo, el Manual de Recursos Humanos y crear las descripciones de puesto de Gerente General y Coordinador de Mercadeo. Asimismo se elaboró una serie de documentación, como formatos específicos que vienen a integrar los procedimientos.

El resultado de esta práctica supervisada será de gran utilidad para la Corporación Fábrica y la prepara en el área de Gestión Humana para poder iniciar sus operaciones.

# INTRODUCCIÓN

El presente informe es una descripción de práctica supervisada realizada en la pasantía llevada a cabo en la Corporación Fábrica. Este documento contiene en el segundo apartado la justificación del porqué Recursos Humanos es un elemento básico en la estrategia de la organización y cómo este aporta un valor fundamental para la gestión empresarial. En el tercer apartado se exponen los objetivos del proyecto realizado.

En el cuarto apartado se describe la Corporación, su orientación, los servicios que va a proporcionar y otros aspectos propios de la misma, los cuales permiten contextualizar la compañía y por ende tener claro como el proyecto llevado a cabo responde a la realidad inmediata de la Corporación Fábrica.

Después se presenta la metodología, junto con las técnicas utilizadas para recopilar la información y llevar a cabo los objetivos planteados.

Seguidamente se exponen los recursos teóricos utilizados para sustentar el trabajo realizado, junto a referencias a los cursos de la Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones que proporcionaron la información teórica necesaria para llevar a cabo el proyecto, tratando de incluir los aportes más significativos a nivel teórico con el fin de desarrollar un proyecto que responda a las prácticas más actualizadas en lo que se refiere a Gestión Humana.

Se dedica un capítulo a la presentación de los resultados y que además presenta un análisis a la luz de la psicología, mostrando la connotación que los resultados tienen hacia esta área.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, las cuales van enfocadas al adecuado desempeño de la gestión humana en la

# JUSTIFICACIÓN

El presente informe, contiene el trabajo realizado en la práctica supervisada de la pasantía llevada a cabo en la Corporación Fábrica. Dicha pasantía es requisito final para obtener el grado de Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, otorgado por la Universidad de Costa Rica.

La elección de dicho contexto de intervención fue a través del contacto que se realizó con el Sr. Guillermo Arias, el coordinador de operaciones de la Corporación Fábrica, este último tiene una relación de tipo laboral con la empresa Extralum, en la cual actualmente el pasante labora. El Sr. Arias presentó la inquietud sobre la necesidad de la elaboración de procesos de Gestión Humana, ya que como él mismo señaló no existía ningún tipo de estructura clara en dicha área. Debido a esta necesidad y a la apertura mostrada por la Corporación, se decide llevar a cabo en este lugar la práctica supervisada.

En las primeras reuniones llevadas a cabo con el socio mayoritario de dicha Corporación se percibe el interés hacia el factor humano, como elemento clave en el éxito organizacional. Debido a los tiempos actuales donde las compañías deben generar procesos vinculados a la atracción, retención y desarrollo de los empleados, como clave para gestionar el éxito de las compañías (Rueff y Stringer, 2006) se llega a la primera importante conclusión acerca de que es imprescindible que la Corporación Fábrica cuente con un departamento de Recursos Humanos.

La búsqueda de espacios organizacionales que permitan el mejoramiento de los procesos, de las relaciones interpersonales y donde la información sea fuente de poder para el cambio siempre serán herramientas de gran utilidad para la sobrevivencia de las compañías. Es el departamento de Recursos Humanos el que debe proveer de una infraestructura que permita lo anterior.

Funciones como las anteriormente citadas han sido tomadas por el Departamento de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano o Desarrollo Humano. En este momento la importancia de dicho departamento para el éxito corporativo ha quedado claramente plasmado en los libros y comprobado por la experiencia. (Torres, 2006), donde se especifica claramente los elementos de valor que proporciona dicho departamento a la empresa.

Este departamento es un jugador clave en el desarrollo de una serie de procesos que alimentan y fomentan el desarrollo y cambio organizacional. a pesar de que algunas veces ha sido el depositario de funciones que no tienen ninguna relación con el verdadero sentido del área. (Quesada, 2005)

Inminentemente es necesaria la existencia de un departamento de RH, el cual debe ser parte del grupo gerencial en el momento de tomar las decisiones, se habla de la importancia para el área de convertirse en un aliado estratégico, sin dejar de ser una unidad de soporte.

El área de Recursos Humanos tiene 4 papeles en los cuales debe desempeñarse. El primer papel es el estratégico, el cual consiste en trabajar como un ente que permita garantizar el éxito de la estratégia del negocio. Traducir las estrategias de negocios en prácticas de RH ayuda a una empresa de 3 maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo desde la concepción hasta la ejecución de una estrategia.

Segundo, la empresa puede satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes porque sus estrategias de servicio al cliente se han traducido en políticas y practicas específicas. Tercero, la empresa puede lograr un mejor desempeño financiero a través de una ejecución más eficaz de la estrategia.( Ulrich, 1997)

El segundo papel que juega RH en la organización es la administración de la infraestructura de la misma. Esto significa el diseño y ejecución de procesos eficientes

para la dotación de personal, capacitación, evaluación, recompensas, ascensos y administración del flujo de empleados en toda la organización. (Ulrich, 1997)

El tercer papel es la administración de la contribución de los empleados, el cual es la participación de Recursos Humanos en los problemas, inquietudes y necesidades cotidianas de los empleados. Varios procesos de Recursos Humanos en este papel, buscan dar por resultado el aumento del compromiso y destrezas de los empleados. (Ulrich, 1997)

El cuarto papel que debe llevar a cabo es la administración y transformación del cambio, cuya tarea implica un cambio cultural fundamental en la Corporación. El cambio, se refiere a la habilidad de una organización para mejorar el diseño e implementación de las iniciativas y busca reducir el ciclo en todas las actividades organizacionales, Recursos Humanos ayuda a identificar e implementar los procesos para el cambio. (Ulrich, 1997)

Los productos de estos cuatro papeles son los resultados garantizados de Recursos Humanos y representan el valor agregado que debe dar el departamento.

En la Corporación Fábrica, la necesidad primordial esta enfocada en desarrollar la segunda función que propone Ulrich (1997), la cual es la administración de la infraestructura, lo cual significa elaborar procesos eficientes para la Gestión Humana.

En el caso de la Corporación Fábrica, al no contar esta con un departamento de Recursos Humanos, se volvió viable el realizar proyecto cuya finalidad es brindar una infraestructura que guíe el comportamiento de los colaboradores dentro del ambiente laboral y para suplir esta necesidad se desarrolló un documento que expusiera los deberes y derechos de los mismos, a este se le conoce como "Manual de Normas Internas de Trabajo".

Junto a lo anterior y como se ha dejado clara la importancia del Departamento de Recursos Humanos con relación al desarrollo de una compañía, fue necesario definir una Manual de Recursos Humanos que mostrara las políticas relacionadas con el desarrollo de la vida laboral de las personas. La administración de estas políticas esta bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos.

Además frente a todas las necesidades que pueda presentar la Corporación Fábrica, está la próxima contratación de las personas que van a ocupar el puesto de Gerente General y el Coordinador de Mercadeo, puestos claves para el éxito de la compañía, es debido a esto que la elaboración de dichas descripciones de puesto constituye uno de los principales objetivos de la presente pasantía.

Partiendo del rol de jugador clave que desempeña el Departamento de Recursos Humanos, fue necesario iniciar porque existiera una serie de normas, políticas y procedimientos, principalmente con el fin de que cada nuevo colaborador pueda tener claridad sobre las expectativas de su desempeño. Lo anterior es de suma importancia ya que le permite contar al colaborador con información que le da las pautas para su accionar dentro de la compañía, al mismo tiempo que conoce de otros aspectos relacionados con su desarrollo laboral.

La estandarización de las prácticas de gestión humana a nivel de la Corporación trae consigo beneficios importantes, como una mejor eficiencia de estas prácticas, una mayor objetividad y control sobre las mismas, lo cual permite un mejoramiento contínuo de las mismas, aspecto necesario para la obtención de altos desempeños organizacionales. Además de facilitar a gerentes, jefaturas y supervisores el ejercicio y aplicaciones de las normas, políticas y procedimientos con cada uno de sus colaboradores.

Con relación al punto anterior no se puede dejar por fuera, que esta estandarización es un precursor del fomento del valor de la equidad dentro de la Corporación, lo cual es un aspecto clave para el desarrollo de una cultura adecuada.

A nivel de la formación de la cultura organizacional, el cumplimiento de la legislación y la jurisprudencia de Costa Rica, la cual esta plasmada en el Manual de Normas Internas y que al mismo tiempo fundamenta las prácticas establecidas, permitiendo el desarrollo de esta cultura, dejando claro a todos los colaboradores que las prácticas de gestión humana van de la mano con estos parámetros legales.

La existencia de los documentos que se desarrollaron en este proyecto, facilita que el Departamento de Recursos Humanos cuente con agentes multiplicadores (gerentes, jefaturas, supervisores) de las mejores prácticas de gestion humana, lo que facilita la continuidad y seguimiento de los mismos.

Asimismo, con el desarrollo del Manual de Inducción, se da la facilitación de la Corporación de nuevos colaboradores a través de la presentacion de la empresa por medio de este documento, lo cual permite una identificación del colaborador hacia la corporación, al obtener una visión integral sobre el proyecto en si.

Todo lo anterior por su valor y consecuencias en las vidas de las personas que trabajan para la Corporación Fábrica, como para esta última, se volvio inprescindible de efectuar este proyecto a modo de inicio del Departamento de Recursos Humanos.

# CAPÍTULO I: OBJETIVOS

## Objetivo general

Diseñar las normas, políticas y procedimientos en la Corporación Fábrica para la normalización del comportamiento humano en el contexto laboral.

## Objetivos específicos

1-Elaborar el Manual de Normas Internas de Trabajo.

2-Elaborar el Manual de Recursos Humanos y los documentos relacionados a las políticas contenidas en este.

3-Diseñar un manual de orientación (inducción) para los nuevos colaboradores

4-Desarrollar las descripciones del puesto de Gerente General y Coordinador de Mercadeo.

# CAPÍTULO II: CONTEXTO DE INTERVENCIÓN

La Fábrica será un centro de entrenimiento ubicado en Grecia, el cual va a llenar una necesidad comercial para la zona, buscando la presencia de un lugar con una serie de servicios dirigidos a distintos público meta.

Se podría considerar que será un centro comercial tipo "mall", pero aún asi buscan desarrollar un concepto diferente de diversión, abarcando más el área de entretenimiento, tratando de proveer diversión y servicios a niños, jóvenes y adultos, tanto mujeres como hombres.

La Fabrica va a contar con un Food Court, cines, 2 canchas de futbol 5, tiendas, spa, centro de conferencias, vivero, supermecado, bar,banco, restaurante café y otras atracciones.

La parte administrativa de la Fábrica está conformada por Gerencia General, Mercadeo, Informática, Servicio al Cliente, Contabilidad y Recursos Humanos.

Breve descripción de los servicios que serán proporcionados por la Corporación Fábrica:

Food Court (área de comidas): Se espera conformar un área de comidas, compuesta por 5 restaurantes, los cuales se especializarán en distintos tipos de comida. Estos restaurantes estarán bajo una cadena propia.

Salas de Futbol 5: Se contará con 2 canchas, las cuales podrán ser alquiladas por los visitantes, estas estarán ubicadas dentro de las mismas instalaciones de la Fábrica.

Cines: Se contará con 2 cines de la cadena Cines Magaly, cuyo personal será administrado por la Corporación Fábrica.

Vivero: Se desarrollará un vivero, para la venta de plantas, además será un lugar donde constantemente se darán charlas a los visitantes sobre el cultivo y otros temas relacionados.

Gimnasio y Spa: Bajo la licencia de la marca "MultiSpa", se desarrollará un Gimnasio y Spa.

Video Club: Alquiler de películas.

Tienda de Deportes "Élite": Se abrirá una Tienda, que ofrezca todo lo necesario para practicar distintos deportes, especialmente el ciclismo, además que contará con servicios de reparación de bicicletas.

Banco Nacional: El Centro de Entretenimiento Fábrica contará en su planta física con una sucursal de este banco.

Sala de reuniones y eventos: Habrá un espacio diseñado para alquiler, específicamente para el público que desea realizar algún evento privado, actividad, seminario, etc.

Supermercado.

Espacio de recreación: Se establecerá un área dentro de las instalaciones del Centro, la cual contará con juegos electrónicos y de otros tipos, para la diversión de los visitantes.

Restaurante y Bar: Habrá un restaurante y bar, dentro de las instalaciones del Centro.

El número aproximado de personas administradas por la Fábrica será entre 80 y 100 pero todavía se están realizando los análisis respectivos para determinar la cantidad

adecuada de colaboradores por área. Las siguientes son las áreas cuyo personal será administrado por la Corporación:

-Personal de Food Court.
-Personal de cines.
-Personal de alquiler de canchas de futbol 5.
-Personal de Seguridad.
-Personal de video Club.
-Personal de tienda de deportes Élite.
-Personal de limpieza.
-Personal del Gimnasio y spa.
-Todo el personal administrativo. (Coordinadores, administradores de restaurantes, recepcionistas, etc)

Personal administrado por terceros:

-Personas que alquilan locales.
-Personal del Banco Nacional.
-Personal del Restaurante y Bar.

La fecha de apertura del Centro de Entretenimiento Fábrica aún no esta establecida.

Actualmente la Corporación Fábrica cuenta con distintas áreas que están en funcionamiento con la finalidad de preparar todo lo necesario para iniciar operaciones. Existe un área de operaciones que se encarga del desarrollo de una serie de procedimientos de funcionamiento, con lo que respecta a limpieza, seguridad y elaboración de infraestructura y planta física.

También existe un área de Alimentos y Bebidas, la cual esta en una etapa de levantamiento de los procedimientos necesarios para la ejecución del área de comidas.

Asimismo, hay un área de Contabilidad, la cual lleva a cabo todo el control de costos actuales del desarrollo del proyecto, como de la planilla de colaboradores actuales.

Además, Fábrica cuenta actualmente con el área de Gestión Empresarial, la cual esta conformada por un grupo consultor que está a cargo del levantamiento de procedimientos y documentación, bajo la normativa ISO 9000.

Actualmente laboran para la Corporación Fábrica aproximadamente 30 colaboradores, los se dividen en las áreas antes citadas

A continuación se exponen 3 elementos básicos de la planeación estratégica de la Corporación Fábrica:

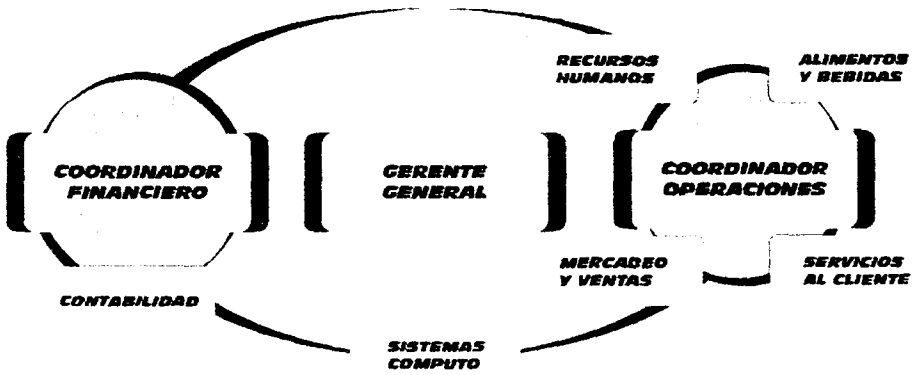
- *Misión:*

Obtener clientes satisfechos por medio de nuestros servicios de calidad superior y personal comprometido.

- *Visión:*

Ser el mejor centro de entretenimiento del país, para toda la familia, con personal orgulloso de trabajar para nuestros clientes.

# ORGANIGRAMA




fábrica

# CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

## Tipo de estudio

Esta práctica supervisa esta enmarcada como Proyecto Factible, el cual es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998, citado por Dubs de Moya, 2002) como una propuesta que está integrada por una investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable, cuya finalidad es solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una institución o grupo social. Asimismo, el autor citado, explica que la propuesta puede ir en dirección al desarrollo de políticas, normas, procesos, procedimientos que sólo tienen sentido en el ámbito de las necesidades de dicha institución o grupo social.

Además, esta práctica supervisada constituye un Proyecto Factible, por la practicidad que la caracteriza, ya que, como su nombre lo indica, tiene un propósito de utilización inmediata, basado en la ejecución de la propuesta.

La finalidad de este proyecto fue el diseño de una propuesta de acción que va en dirección de solventar las necesidades que fueron detectadas previamente en el medio, en este caso, la Corporación Fábrica, específicamente en lo que se refiere a normas, políticas y procedimientos de Gestión Humana.

El desarrollo del proyecto se dividió en cinco fases, las cuales fueron: I Factibilidad del proyecto, II Diagnóstico, III Elaboración de los Manuales, IV Elaboración de las descripciones de puesto y V Presentación y Aprobación de los Manuales y Descripciones de puesto por parte de la empresa.

## Fases de la investigación

### *I Factibilidad económica del proyecto*

El proyecto encierra un costo económico que fue analizado en conjunto con el socio mayoritario de la Corporación Fábrica. Dichos costos se dividen en:

- El costo económico que significa contar con un profesional en Recursos Humanos que implemente lo desarrollado en este proyecto.

- Las horas que deben dedicar los coordinadores para participar en las distintas capacitaciones sobre los documentos desarrollados.

- Las impresiones de los Manuales de Inducción y los Manuales de Normas Internas que deben ser entregados a los nuevos colaboradores.

- El tiempo laboral que deben dedicar los nuevos colaboradores para el proceso de Inducción.

- La adquisición de una prueba psicológica que integre el procedimiento de selección.

El socio mayoritario determinó como viable el proyecto y su mantenimiento, por lo cual se inició con el desarrollo del mismo.

### *II Diagnóstico:*

Una vez identificada la viabilidad del proyecto, se llevaron a cabo reuniones, durante aproximadamente un mes, con el socio mayoritario del proyecto, el encargado del grupo director, el coordinador de operaciones, el coordinador de alimentos y bebidas y el coordinador del Multi Spa. En estas reuniones se realizaron entrevistas no

estructuradas, las cuales como explica Ávilez (2006), se utilizan cuando el investigador quiere adquirir información general sobre un tema, consistiendo en una serie de preguntas sin estructura y con respuestas libres. Las preguntas para todos los sujetos entrevistados giraban sobre el tema de cuáles consideraban ellos que eran las prácticas de Gestión Humana necesarias para iniciar operaciones. Para realizar estas entrevistas no estructuradas se utilizó una guía basada en los siguientes temas:

- El rol del departamento de Recursos Humanos.
- Políticas vinculadas a la vida laboral de los colaboradores.
- Necesidad de dichas políticas.
- Características fundamentales de dichas políticas y sus procedimientos.
-El rol que juegan las coordinaciones en dicho proceso de conformación.

Cuando se tuvo clara las necesidades específicas de la corporación Fábrica con relación al tema de Gestión Humana, a partir de los distintos criterios aportados por las personas entrevistadas en esta primera Fase, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto.

## *III Elaboración de Manuales*

### *Manual de Normas Internas*

Para el la creación del Manual de Normas Internas se analizó el Código de Trabajo de Costa Rica, esto a través de la técnica del análisis de contenido, el cual como explica Piñuel (2002) es la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto para crear un nuevo contenido. Primero, se analizaron los distintos apartados del Código de Trabajo que tuvieran una relación con las responsabilidades y derechos de los trabajadores costarricenses, con el fin de formular los aspectos básicos que debe contener el Manual de Normas Internas.

Posteriormente mediante entrevistas no estructuradas con los distintos coordinadores, se establecieron las necesidades específicas de cada área para ser incluídas en dicho Manual, buscando que el mismo sea un documento de apoyo para toda la Corporación, el cual cuente con información relevante para los colaboradores y que a su vez constituya un medio para guiar los distintos procedimientos con relación a la administración de personal.

Estas entrevistas no estructuradas con los coordinadores, se basaron en una guía que contiene los siguientes temas:

-Objetivo del Manual de Normas Internas
- Necesidades específicas del área.
- Información que debe contener el Manual.
- Rol del Coordinador con respecto a la implementación del Manual.
- Rol del área de Recursos Humanos con respecto a la implementación del Manual.

Asimismo, para obtener una opinión global e integrada de todo el grupo de coordinadores se llevaron a cabo 2 reuniones de tipo focus group, esta técnica se basa en realizar una reunión o reuniones de personas específicamente seleccionadas para focalizar la discusión sobre un tema específico (Lefèvre, 2006), que en este caso tenía como finalidad determinar el posible contenido del Manual de Normas Internas.

Durante los focus group realizados, se llevó un desarrollo de constantes preguntas dando por resultado una producción de nuevos aspectos de la temática, los cuales fueron fundamentales para identificar los aspectos que irían contenidos en el Manual.

Las preguntas que se utilizaron como guía en los focus group fueron:

- ¿Posible impacto del Manual en la vida laboral de los colaboradores?.
- ¿Posible impacto del Manual en el desarrollo organizacional de Fábrica?.

- ¿Impacto en la Cultura Organizacional, pros y contras?.
- ¿Cuál debería ser el contenido final del documento.
- ¿Cuál es el compromiso final del área de Recursos Humanos y de los coordinadores con lo que respecta la difusión de este documento?

Todo lo anterior permitió obtener la información necesaria para la elaboración del Manual de Normas Internas de Trabajo.

***Manual de Recursos Humanos***

Para la elaboración del Manual de Recursos Humanos, se utilizaron diferentes técnicas que fueron de suma utilidad para enriquecer el contenido del mismo. En un primer momento se realizó una revisión bibliográfica que permitió contar con un marco teórico básico.

Posteriormente, para profundizar en el tema, se utilizó el criterio de expertos, el cual, de acuerdo con Goetz y Le Compte (1998), resulta de gran utilidad por el hecho de que los expertos son sujetos en posesión de conocimientos especiales, que realmente resultan inaccesibles para el investigador y que están dispuestos a cooperar con el mismo para aportar información que resulta esencial para la consecución de los objetivos. En este caso se contó con los aportes de los criterios de expertos tales como, el Jefe del Grupo Director de la Corporación Fábrica y profesionales especialistas como el Lic. Humberto Quirós, Gerente General de Recursos Humanos de Kraft y el Lic. Jairo Aguzzi, Coordinador de Recursos Humanos de Panasonic.

En un segundo momento, se llevó a cabo un análisis de las prácticas de Recursos Humanos de otras corporaciones, entre ellas, Panasonic, Rex Cargo y Novartis, las cuáles se analizaron a través de la técnica del "benchmarking", definido como el "proceso que consiste en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias, y técnicas que utilizan otras empresas" (Jofré, 1999, pg.195). Lo anterior fue llevado a

cabo a través de la información proporcionada por representantes del área de Recursos Humanos de estas compañías.

Este proceso fue de gran valor ya que permitió observar prácticas de Gestión Humana, implementadas y que han resultado exitosas. Además para complementar lo anterior, se asistió al Open-House de la compañía Rex Cargo, donde se mostró como sus prácticas con relación a la Gestión Humana le permitieron obtener el Premio a la Excelencia en Recursos Humanos 2005 otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Asimismo, se logró recabar información importante a través de distintos gerentes de Recursos Humanos, mediante la asistencia al seminario de "Desarrollo Humano y la Conducción del Cambio Organizacional, impartido en marzo del 2006 por el INCAE (Costa Rica), esto facilitó el conocer otras prácticas en el tema a nivel centroamericano, pero por asuntos de confidencialidad solicitada por los participantes, no se pueden exponer los nombres de los gerentes que suministraron la información, ni de las compañías que representan.

Además se complementó la información, con el criterio expuesto sobre el tema del Sr. Humberto Quirós, en el curso denominado "Temas Contemporáneos de Recursos Humanos", el cual es parte del programa de Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, suministrado por la Universidad de Costa Rica.

Finalmente con información obtenida a través de las técnicas utilizadas se elaboró el Manual de Recursos Humanos, integrando toda la información recabada para definir las políticas contenidas en el mismo.

Los documentos creados a partir de las técnicas anteriormente expuestas son los siguientes:

- Acción de personal.

- Formato de Requerimiento de Identificación de Necesidades de Formación y Educación.
- Formato de Requerimiento de Personal Nuevo.
- Formato de Oferta de Servicios.
- Expediente físico.
- Formato de Descripción de Puesto.
- Modelo de carné de identificación.

Por último, todos los documentos relacionados a las políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, en el aspecto de forma, fueron desarrollados en conjunto con el diseñador gráfico de la Corporación Fábrica, tratando de que mantuvieran una coherencia en su diseño e imagen con otros documentos generados por la Corporación.

### *Manual de Inducción*

Para la elaboración del Manual de Inducción se analizaron los documentos generados en este proyecto, con el fin de que dicho Manual contuviera aspectos básicos de información para los colaborados, con relación a la Corporación. Posteriormente mediante la información aportada por el socio mayoritario de la empresa, se obtuvo datos sobre la historia y finalidad de la Corporación Fábrica.

Asimismo, a través de la técnica del "benchmarking", se analizó el Manual de Inducción de la compañía Panasonic, del cual se tomaron ciertos aspectos para la elaboración del Manual de Inducción de la Corporación Fábrica.

## *IV Elaboración de Descripciones de Puesto*

### *Descripciones de Puesto*

Las descripciones de puesto, tanto del Gerente General, como del Coordinador de Mercadeo, fueron elaboradas; mediante el análisis de la estrategia de la Corporación

y tomando en cuenta el criterio del experto cuyo puesto corresponde a la dirección de la Corporación Fábrica. La información dada por este último fue vaciada en un formato de descripción de puesto. Dicha herramienta fue elaborada utilizando distintas referencias teóricas y el aporte de profesionales en el área de Recursos Humanos como la MS.c. Rose Mary Fallas y Lic. Sr. Humberto Quirós. (Ver apéndice 4)

Asimismo, se desarrolló un formato de entrevista conductual para ser utilizado en el proceso de selección de estos dos puestos, la cual está estrictamente alineada con la descripción de puestos.

El formato de entrevista conductual fue elaborado a partir de la información suministrada por el Sr Miguel Solano en el curso denominado "Administración, Reclutamiento y Reclutamiento de Personas", el cual es parte del programa de Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, suministrado por la Universidad de Costa Rica y esta estrictamente alienada con la descripción de puesto.

### *V Presentación y aprobación de los Manuales y descripciones de puesto.*

El Manual de Normas Internas de Trabajo, el Manual de Recursos Humanos, las descripciones de puesto del Gerente General y Coordinador de Mercadeo, junto a los documentos relacionados, fueron presentados al socio mayoritario de la Corporación Fábrica, el cual dio su aprobación para la implementación de dichas normas, políticas y procedimientos de Gestión Humana en la corporación.

# CAPÍTULO IV: CONTEXTO TEÓRICO

## Manual de Normas Internas de Trabajo

Este documento también se conoce como "el reglamento interno de trabajo" y el cual reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa. Esta reglamentación incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones de índole disciplinario que tomaría la empresa en cada caso (Amaya, 2006). Esta información es de suma utilidad ya que le da un encuadre aún mayor al colaborador con el fin de que este puede desarrollar una vida laboral adecuada dentro de la empresa y por ende muchas veces se podrá ver el efecto de esto en el desempeño del mismo.

Además dentro de dicho documento debe ir integrado aspectos sobre las disposiones de:

a) control de asistencia y puntualidad;
b) llegadas tardías;
c) abandono del trabajo;
d) vacaciones;
e) aguinaldo;
f) tipos de contratos de trabajo vigentes en la empresa;
g) feriados;
h) día de descanso semanal.

(Ministerio de Trabajo de Costa Rica, s.f.)

Se debe enfatizar en algo que generalmente los que diseñan el reglamento de trabajo no tienen en cuenta y se centran solamente en lo que no deben hacer los empleados y cuales serían sus repercusiones disciplinarias, sin embargo cada vez está tomando mas fuerza en las empresas que en este mismo documento se describan

también los derechos del empleado cuando es sometido a un proceso disciplinario, bien sea durante el proceso como también la forma de resarcir al empleado cuando la empresa se equivoca al imponerle una sanción disciplinaria. Esa imparcialidad, genera un aire de objetividad, de justicia y de confianza, lo cual representa a la empresa un mejor ambiente laboral entre los empleados y una buena imagen al interior de la compañía, que en últimas se puede reflejar en el sentido de pertenencia de los empleados (Quirós, 2005), volviéndose aspectos claves en la conformación de una cultura organizacional.

Este documento usualmente se coloca en lugar visible en la compañía donde circule mucho personal, esto con el fin de asegurar que el documento sea de conocimiento de todos los empleados. No obstante, cada vez son menos las empresas que publican de esta forma el reglamento de trabajo. Esto debido a que genera un aire de temor en el ambiente laboral y hoy cada vez mas se mantiene publicado en las páginas de la red interna de la empresa, si la tiene, o también se le entrega una copia al empleado anexa al contrato laboral. Lo importante es que el empleado de una u otra manera conozca el documento a cabalidad y lo tenga como texto de consulta en cualquier momento. (Quirós, 2005)

Dicho documento puede ser fundamentado en la legislación laboral vigente del país, para poder mantener una congruencia con las prácticas del mercado y al mismo tiempo no violar ninguna ley que pueda afectar al colaborador o a la empresa. (Ministerio de Trabajo de Costa Rica, s.f.)

## Manual de Recursos Humanos

Como explica Beato (2006) "el manual de Recursos Humanos es el conjunto de Políticas, Normas y Procedimientos que tiene por objeto la administración, motivación y desarrollo de los Recursos Humanos de una organización".

La creación de un manual de recursos humanos responde al tercer papel que juega Recursos Humanos y que es la administración de la infraestructura de la empresa, el cual le exige a Recursos Humanos el diseño y ejecución de procesos eficientes relacionados a dotación de personal, capacitación, evaluación, recompensas, ascensos o administración del flujo de personal en toda la Corporación (Ulrich, 1997). Esto permite un mayor control sobre los mismos, trayendo consigo la constante evaluación y mejoramiento de las prácticas de gestión humana. Este papel juega un rol fundamental en el éxito organizacional ya que tiene un efecto directo sobre quienes son las personas que laboraran en la compañía, asi como será el desarrollo de la vida laboral dentro de la misma.

El manual de Recursos Humanos es un documento que contiene las políticas que tienen consecuencias en la vida de los empleados dentro de la Corporación, además señala los procedimientos que deben seguirse para llevar a cabo dichas políticas. Esta normalización le permite a Recursos Humanos aumentar su eficacia, mediante la constante evaluación, además favorece en tiempos de desarrollo de los mismos e informa a gerentes y supervisores sobre los lineamientos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y otros aspectos organizacionales vinculados directamente con los empleados. En si estas políticas guían y trazan el camino para las acciones o actividades que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse (Salinas, 2006), lo cual promueve la replicación de las mismas para todos los colaboradores, promoviendo la equidad de condiciones para todos los colaboradores, influenciando la conformación de un ambiente organizacional positivo.

Las políticas son el resultado de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son normas o reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, tratando de que exista un camino claro a la hora de realizar distintas actividades. Se dice que son parte de una orientación administrativa que al igual que los procesos productivos dentro de la empresa se necesita una estandarización, que los convierta en situaciones controlables (Mesa, 2006). Lo anterior tiene entre sus objetivos reducir la incertidumbre, aspecto con el cual se deben enfrentar las organizaciones y las personas

que son partes de ellas y que generalmente causa daño al desarrollo organizacional como al ambiente que se genera hacia adentro de esta.

Los procedimientos que son resultado de las políticas buscan lo mismo que cualquier otro procedimiento organizacional: Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar cualquier alteración arbitraria. Asimismo, se pretende simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de revisión y auditoría de los mismos; facilitar las labores de auditoria en Recursos Humanos, la evaluación del control interno y su vigilancia, por último esta el objetivo de reducir los costos al aumentar la eficiencia general de todos los procesos. (Palma, 2006)

Debido a esto, los procedimientos de donde se desprenden las políticas, buscan la objetividad a la hora de tomar muchas decisiones dentro de la Corporación, respaldando un principio de igualdad en la forma de realizar distintos procedimientos vinculados al factor humano. Las normas contenidas en el manual deben establecerse de conformidad con las disposiciones legales aplicables y vigentes del país donde se desarrolle la Corporación.

Dicho manual debe contener el siguiente formato: objetivo, el alcance de la misma, los documentos relacionados, las políticas de ejecución y el procedimiento para cumplir con dicha política. (Quirós, 2005)

El establecimiento de las políticas de Recursos Humanos depende gran manera del tipo de organización donde estas se vayan a desarrollar, ya que cada compañía tiene distintas necesidades con relación al personal que labora en ella.

Entre las políticas que pueden ser desarrolladas en las compañías están:

Políticas de Provisión de Recursos Humanos: Son aquellas políticas que dan la pauta sobre el cómo reclutar y el cómo seleccionar a los futuros candidatos que pretenden ser parte de la compañía. (Quirós, 2005)

Dentro de estás políticas se encuentran aquellas que intervienen en cómo realizar la mejor integración del nuevo personal en el ambiente organizacional y su trabajo.

Políticas de aplicación de Recursos Humanos: Estas determinan las características básicas de la fuerza laboral, las cuales deben permitir el desempeño exitoso de los mismos en sus funciones y dentro de la organización en si. En estas políticas también se encuentra aquellas relacionadas al desarrollo humano, o como se conoce actualmente como planes de desarrollo, lo que es el traslado de la persona dentro de las organizaciones en dirección a oportunidades de desarrollo profesional. La política de evaluación del desempeño se encuentra dentro de este nivel. (Quirós, 2005)

Políticas de mantenimiento de personal: Estas están dirigidas a marcar la pauta o filosofía de la compañía con relación al tema de la retención de personal, en dos niveles, en el cómo se asigna un salario específico para un puesto y en el cómo se evalua el desempeño laboral en dirección al incremento de salario, pensando en salario como en remuneración directa que se le proporciona a un empleado. Tambien estan las políticas sobre remuneración indirecta, que esta relacionada con el paquete de beneficios que se le ofrece a los empleados y que se ve como parte de la remuneración total (directa e indirecta). (Quirós, 2005)

Además en este mismo nivel se encuentran los factores de higiene y seguridad y las políticas que promulgan cual es la posición de la compañía en temas como Salud Ocupacional. (Quirós, 2005)

Dentro del manual de Recursos Humanos, Salinas (2005) sugiére que contenga las siguientes políticas:

- Política de reclutamiento.
- Política de selección.
- Politica de capacitación.
- Política de evaluación del desempeño.
- Politica de dedicación exclusiva.
- Politica de confidencialidad.
- Política de ascensos.
- Política de contratación.

## Manual de Inducción

El manual de inducción es un documento que contiene de forma comprimida la información más valiosa del proceso de inducción. En este documento se debe encontrar información en relación a: Historia de la compañía, estructura organizacional, prestaciones y servicios al colaborador, condiciones generales de trabajo, vacaciones, formas de pago, en fin aquella información que es necesaria que el nuevo colaborador conozca desde el inicio de la relación laboral. (Fallas, 2005).

Este documento viene a ser una prolongación del proceso de Inducción, lo que busca dicho documento es ser una herramienta de consulta inmediata para el nuevo colaborador. Según distintos estudios (Martinez, 1999), generalmente los primeros días de trabajo, los nuevos empleados experimentan sentimientos de ansiedad e inquietud y mucho de estos sentimientos es provocado por la falta de información y poco entendimiento sobre la empresa, como de sus deberes y derechos. Un estudio en la Texas Instruments Company, señala como estos sentimientos interfieren con el proceso de capacitación (Martinez, 1999), provocando que el proceso de socialización sea más lento de lo deseado y por ende se vuelve sumamente necesario un proceso de socialización que reduzca estos niveles de ansiedad e inquietud, a partir de suministrar la cantidad adecuada de información al nuevo colaborador.

Normalmente el Manual de Inducción se da al nuevo empleado de forma impresa, ya sea para que este lo porte o sea lo suficientemente accesible para poder consultarlo, en otros casos dicho documento es colocado de forma electrónica en las computadoras de la compañía con la misma finalidad, el poder dar la mayor accesibilidad a la información contenida en este por parte del nuevo empleado.

## Descripciones de puesto

El departamento de Recursos Humanos debe contar con una serie de información necesaria para realizar sus distintos procesos. Para lo que es el proceso de selección y evaluación del desempeño existe una información de alta importancia que juega como uno de los factores clave; la descripción de puesto. La descripción de puesto, es una explicación con una serie de datos sobre en que consiste el puesto.

Como se dijo anteriormente varios procesos del departamento de Recursos Humanos dependen de esta información, por ejemplo para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben utilizar la descripción de puesto para tener claro los requisitos y características de cada posición. Aspectos de gran utilidad en la descripción de puesto, son aquellos que estan relacionados con las responsabilidades que tendrá una persona a la hora de desempeñarse en dicho puesto, los estudios realizados y la experiencia laboral son también aspectos fundamentales para aumentar la selección exitosa del mejor candidato. (Werther y Davis, 1991)

Entre las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos están las siguientes:

- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos en la empresa.
- Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
- Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Ubicar al personal en puestos adecuados.

- Compensar de manera equitativa a los empleados.

(Werther y Davis, 1991)

A pesar de que existen distintos formatos, con distintos contenidos en la descripción de puesto, generalmente debe contener la siguiente información sobre el mismo:

-Nombre del puesto. ( preferiblemente un nombre utilizado en el mercado laboral)
-Objetivo: cual es su finalidad general.
-Responsabilidades: Se espera que se indiquen cuales son sus tareas primarias y secundarias a realizar.
-Interacciones requeridas: con cuáles niveles y con quíen debe relacionarse tanto a nivel interno, como externo a la organización.
-Límites de autoridad.
-Responsabilidades especiales: Funciones, Valores, Información Confidencial y por equipos.
-Experiencia laboral.
-Estudios académicos.

(Fallas, 2005)

De las distintas formas establecidas para obtener la información necesaria para crear una descripción de puesto, la mayoría tienden a seguir el siguiente proceso:

**Proceso para la elaboración de Descripciones de Puesto (Tabla 1)**

| **Preparación para el análisis de puesto** | **Recolección de Información sobre el análisis de puesto** | | | **Aplicaciones de la Información sobre el Análisis de Puesto** | |
|---|---|---|---|---|---|
| Familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que realiza. | Identificación del puesto | Desarrollo del cuestionamiento | Recolección de Datos | Aplicaciones: *descripciones del puesto *Especificaciones del puesto *Niveles de rendimiento | Enriquecimiento del sistema de información del departamento de Recursos Humanos. |

El análisis de los puestos de trabajo provee de información de gran utilidad para fundamentar una serie de actividades de recursos humanos. Es por lo anterior que su

diseño debe ser cuidadosamente llevado a cabo, tratando de que el análisis que se realiza sea basándose en la información suministrada por el jefe de la persona que estará en el puesto, la observación de ejecutantes actuales en el mismo puesto y objetivos organizacionales que tengan relación con el puesto en si (Alles, 2000). La persona debe tener claro la expectiva que se espera de su desempeño, a través del conocimiento claro de sus responsabilidades, esto permite un éxito en el accionar de la misma, ya que se cuenta con la información necesaria para conocer que papel se juega dentro del engranaje organizacional.

Como explica Werther y Davis (1991), el proceso de alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos esten bien diseñados, ya que de esto depende gran parte el curso de la vida laboral del empleado, como de su gestión misma.

# CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS

## Resultados

Con la finalidad de identificar las necesidades principales en el área de Gestión Humana de la Corporación Fábrica, se llevó a cabo una serie de reuniones con el socio mayoritario, coordinadores, junto a entrevistas no estructuradas a estos últimos. Los entrevistados y el socio mayoritario coincidieron sobre la necesidad de establecer una infraestructura básica para el área de Gestión Humana de la Corporación Fábrica, específicamente lineamientos claros sobre el proceder en distintas situaciones vinculadas al factor humano. La mayoría de los entrevistados opinaron que entre las necesidades primordiales estaba el contar con un Manual de Recursos Humanos, como punto de partida de dicho departamento, al mismo tiempo coincidieron sobre lo necesario que era poseer desde inicios de operaciones con un Manual de Normas Internas de Trabajo, el cual guiará la adecuada vida laboral de los colaboradores en la Corporación Fábrica.

El socio mayoritario en las reuniones hizo hincapié en la necesidad de elaborar las descripciones de puesto del Gerente General y el Coordinador de Mercadeo, ya que consideraba estos puestos como elementos claves que debían de ser integrados lo más pronto posible al desarrollo del proyecto y que eran necesarias dichas descripciones para iniciar el proceso de selección.

Para el desarrollo del Manual de Normas Internas se llevó a cabo un análisis de contenido del Código de Trabajo de Costa Rica, junto a entrevistas no estructuradas y focus group con los coordinadores. En dichas entrevistas y focus group, los coordinadores coincidieron en que el Manual de Normas Internas de Trabajo debía contener los siguientes aspectos:

- Reglamentación básica.
- Deberes y Derechos del colaborador.
- Deberes y Derechos del empleador.

Asimismo, la mayoría de los coordinadores compartió la visión de que el Manual de Normas Internas es un documento que se debe implementar con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores y por ende que puede producir consecuencias positivas en el desarrollo de la Corporación Fábrica. Otro punto de encuentro en la opinión de los coordinadores, era sobre la necesidad de que dicho documento debía tener un carácter generalista, que tuviera la flexibilidad de aplicarse para todos los colaboradores de la Corporación Fábrica.

A partir de lo anterior se desarrolló un Manual de Normas Internas que contiene los siguientes apartados:

- Disposiciones generales
- Contratos de Trabajo
- Jornada y Horario de Trabajo
- Categorías y Salarios
- Vacaciones
- Días feriados
- Aguinaldo
- Trabajo de las mujeres y de menores de edad
- Obligaciones de los Trabajadores
- Prohibiciones de los trabajadores
- Acoso u hostigamiento sexual
- Sanciones disciplinarias
- Registro de Asistencia
- Ausencias
- Llegadas tardías
- Abandono del trabajo

- Condiciones de Salud Ocupacional
- Riesgos del trabajo
- Reclamos y licencias en general
- Disposiciones generales (Ver Apéndice 1)

Para el desarrollo del Manual de Recursos Humanos, las técnicas utilizadas señalaron que los coordinadores estaban interesados en un documento que le diera los insumos necesarios al departamento de Recursos Humanos y en parte a los mismos coordinadores de área sobre cómo llevar a cabo distintos procesos de Gestión Humana.

A partir del análisis de la información obtenida por medio de distintas técnicas, quedo claro que la necesidad inmediata con lo que respecta al Manual de Recursos Humanos, es el establecimiento de procesos consistentes y estandarizados en relación a la atracción, selección, desarrollo y retención de los colaboradores de la Corporación Fábrica. Los coordinadores y socio mayoritario, expresaron en las reuniones y entrevistas individuales que estos temas eran de suma importancia para la adecuada gestión del departamento de Recursos Humanos y de la Corporación en si misma.

Asimismo, la información obtenida en las reuniones llevadas a cabo con especialistas en el área de Recursos Humanos, coincidió con lo expuesto por el socio mayoritario y los coordinadores.

Teniendo en cuenta lo anterior se elaboró un Manual de Recursos Humanos que contiene las siguientes políticas, con sus respectivos procedimientos, además de los documentos relacionados a cada una de éstas:

- Política de Reclutamiento y documentos relacionados:
  - Formato de oferta de servicios.
- Política de Selección y documentos relacionados:
  - Formato de Requerimiento de Personal Nuevo
- Política de Contratación y documentos relacionados.
  - Acción de personal

  - Carné de identificación
  - Prontuario de empleados
- Política de Inducción.
  - Manual de Inducción.
- Política de Capacitación y documentos relacionados.
  - Formato de Identificación de Necesidades de Formación y Educación.
- Política Salarial
- Política de Compensaciones Financieras
- Política de Hostigamiento Sexual
- Política de Confidencialidad y documentos relacionados.
- Política con relación a Seguridad e Higiene
- Política de Evaluación del Desempeño

(Ver apéndice 2)

A partir del análisis del Manual de Normas Internas y el Manual de Recursos Humanos, junto a varias reuniones realizadas con el socio mayoritario, se obtuvo la información necesaria para ser integrada en el Manual de Inducción, el cual contiene:

- Aspectos Generales acerca de:
  - Antecedentes e historia
  - Fotografías del desarrollo del proyecto
  - Estructura de la compañía
  - Infraestructura de Fábrica
  - Prestaciones y servicios al colaborador
  - Tipos de personal
  - Condiciones generales de trabajo
  - Horarios de trabajo
  - Política salarial
  - Vacaciones
  - Días feriados

- Incapacidades, permisos y licencias
- Presentación personal
- Normas de seguridad e higiene (Ver apéndice 3)

En relación con las descripciones de puesto, fue necesario obtener información del socio mayoritario con el fin de elaborar una visión clara del alcance y objetivo del puesto de Gerente General y Coordinador de Mercadeo, además dicha información se complementó con la realización de un análisis de la estrategia organizacional, logrando así desarrollar descripciones de puesto alineadas con las necesidades de la Corporación.

Además para garantizar la elección adecuada de los candidatos a estos puestos, se llevó a cabo el desarrollo de una entrevista conductual para el proceso de selección de los mismos.
(Ver apéndice 4)

## Análisis de los resultados

Los resultados alcanzados en esta práctica supervisada tienen un valor operativo de suma importancia para la Corporación pero al mismo tiempo tienen un fundamento psicológico que provee de una serie de condiciones favorables para las personas que laboran y que laborarán en dicha corporación que deben ser tomadas en cuenta y se encuentran en el plano de lo psicológico.

La organización es un conjunto de actividades que están basadas en el comportamiento de las personas, estas son las que definen muchas veces hacia donde se dirige la organización, es claro que existen otras influencias que definen esto, como por ejemplo el plano político donde se desarrolla la organización o la misma economía, pero siempre hay una alta influencia del comportamiento humano en la dirección de la organización.

Al crearse una serie documentos que vienen a buscar la normalización del comportamiento humano en una organización, como son el Manual de Normas Internas de Trabajo y el Manual de Inducción, lo que se pretende es proveer de un encuadre de límites de acción para las personas, lo cual trasciende al área psicológica al darle las pautas a las personas sobre lo que se puede hacer y lo que no puede hacer en el contexto laboral, aumentando así las posibilidades de un pronostico positivo acerca del comportamiento de los colaboradores, ya que al tener claros los lineamientos sobre que es lo que se espera de ellos, se reduce aspectos como la ansiedad y la incertidumbre, situaciones características de cualquier experiencia nueva de socialización y ciertamente la inserción en un nuevo ambiente laboral es una clara experiencia de aprendizaje de nuevos comportamientos sociales, donde las personas presentan un necesidad de tener la información necesaria para saber como dirigirse.

El nuevo colaborador tiene que aprender dónde tiene que estar en determinado momento, cómo vestir, cómo llamar al jefe, a quién consultar cando se tienen una duda, que tanto cuidado debe tener para hacer su trabajo y otra cantidad de cosas que a los empleados antiguos les ha tomado mucho tiempo en aprender, estas cosas buscan ser resueltas a través del Manual de Normas Internas de Trabajo y el Manual de Inducción, los pretenden dar un marco de referencia a los colaboradores, tanto nuevos como antiguos de cómo darle respuesta a las interrogantes, y al tener ellos la información se está dando libertad de decidir e información para actuar, dos aspectos psicológicos necesarios en una vida laboral satisfactoria. Cuando lo anterior no se encuentra presente en una organización, podemos apreciar colaboradores con ansiedad e insatisfacción laboral, que a veces se confunde con falta de compromiso.

En el caso del Manual de Recursos Humanos, se tiene claro que este facilita el desarrollo de los procesos del departamento, pero si se va más allá de esta simple conclusión, se puede ver que el mismo viene a solventar una serie de necesidades psicológicas de las personas en la compañía. Cuando el empleado sabe que estas políticas se aplican a todos los colaboradores, lo que se fomenta es el sentimiento de seguridad en los mismos, al tener claro que rige un principio de igualdad en la Corporación, donde se intenta satisfacer las necesidades mínimas del colaborador para que este se sienta seguro y apreciado. La política de capacitación y evaluación del desempeño son excelentes herramientas que vienen a tratar de solventar la necesidad máxima propuesta por Maslow (2002), la necesidad de autorrealización, a través del continuo aprendizaje y la oportunidad de ser reconocido por lo que hace y por el esfuerzo en hacer las cosas cada vez mejor. Cuando los colaboradores tienen esta posibilidad en una organización, la cual es fomentada por una política, tienen más posibilidades de ser personas felices en el ámbito laboral.

Skinner (1991) expresaba que si se controlaban una serie de variables, podíamos gozar de una mejor convivencia social, lo mismo sucede con los resultados alcanzados en esta práctica, los cuales a través de una serie de normas, políticas y procedimientos, se pretende controlar, pero no bajo una perspectiva aversiva, sino bajo la idea de que el

ser humano muestra la necesidad de controlar lo que lo rodea, de saber que es lo tiene que hacer y hacia donde dirigirse, cuando la persona no tiene claro como debe accionar comienza a gestarse el sentimiento de incertidumbre, el provoca un estado psicológico de insatisfacción. Lo establecido en estos documentos pretende aumentar el control sobre el ambiente laboral, los colaboradores tienen la posibilidad de conocer las reglas de ese micro mundo social llamado trabajo.

Siguiendo con Skinner, si se analiza la política de evaluación del desempeño, se puede apreciar como esta es un claro ejemplo de un proceso de reforzamiento, el cual pretende a través de la retroalimentación, un término un poco más contemporáneo a Skinner, mantener y buscar comportamientos laborales más exitosos, a través de darle información al colaborador sobre que es lo que se espera de él, efecto similar que poseen las descripciones de puesto.

La naturaleza de los resultados obtenidos por esta práctica, le proveen al colaborador de la suficiente información para saber con quién esta tratando, cómo es percibido él dentro del engranaje organizacional, ya sea como una parte más de este, donde no esta la posibilidad de ser participe en el éxito de la Corporación o al contrario, como se pretende con lo desarrollado en esta práctica, que el colaborador se perciba como un elemento fundamental y respetado como ser humano que puede aportar mucho al mejoramiento del ambiente organizacional.

Ciertamente se podría continuar profundizando en el aspecto psicológico detrás de los resultados alcanzados, pero esto exigiría desarrollar un trabajo de investigación y este no era el objetivo de dicha práctica, aún así es importante recalcar de que no se debe caer en la errónea visión de que los resultados alcanzados son meros lineamientos operativos que guían el comportamiento humano de los colaboradores o que al contrario son pautas para desarrollar procesos, verlo así sería llegar a una simple explicación del propósito de los mismos. Hay que entender que estos trascienden aún más de esta mera explicación y se dirigen hacia solventar una serie de condiciones psicológicas que todos las personas poseen cuando se integran a una organización y que por ende al ser

resueltas influyen en el comportamiento observable de los mismos o como normalmente se le conoce, el desempeño laboral.

# CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Con relación al desarrollo de los procesos, políticas y procedimientos de Gestión Humana de la Corporación Fábrica se concluye que el desarrollo del Manual de Recursos Humanos, el Manual de Normas Internas y las descripciones de puesto del Gerente General y del Coordinador de Mercadeo son fundamentales para el exitoso progreso de la Corporación, debido a que se consideran elementos claves para el desarrollo positivo de la vida laboral de las personas dentro la Corporación.

Evidentemente en la Corporación Fábrica, era necesario elaborar estos documentos debido a la magnitud de sus operaciones junto al ínteres por el capital humano mostrado por el accionista principal, dando por resultado la necesidad de diseñar dichos procedimientos.

El desarrollo de un Manual de Recursos Humanos es una base fundamental sobre la cual se guiarán las políticas del área, las cuáles tendrán un impacto directo sobre la vida laboral de los colaboradores de dicha empresa. Asimismo se considera que también influirá sobre el éxito, a nivel global, de la Corporación, partiendo de la importancia del capital humano. Este documento fue elaborado a partir de los intereses de las partes involugradas en el desarrollo de la Corporación Fábrica, junto a la observancia de las mejores prácticas de Recursos Humanos, basándose en una revisión teórica que se complementó analizando las prácticas relacionadas de otras compañías.

Siendo un departamento que esta iniciando, se volvió imprescindible desarrollar dicho documento, el cual esta alineado con los intereses del principal accionista, como del Grupo Director de la Corporación Fábrica, aspecto necesario para el éxito de la aplicación de dichas políticas.

Las distintas políticas contenidas en el Manual de Recursos Humanos siguen la exigencia de la realidad de negocios actual, además están alineadas con las prácticas actuales de recursos humanos que están resultando ser exítosas.

Con respecto al Manual de Normas Internas, el mismo será de gran utilidad para la Corporación Fábrica ya que da los lineamientos sobre aquellas prácticas relacionadas a los deberes y derechos de los colaboradores, siendo un documento informativo sumamente útil para que las personas vinculadas a la Corporación conozcan ciertas pautas que les permitirá una adecuada vivencia laboral dentro de la compañía.

Asimismo, este documento es una guía muy importante para los coordinadores y para todos aquellos que administren grupos de personas en la Corporación Fabríca, ya que les permite seguir el adecuado proceso en distintas situaciones relacionadas con las personas.

Este documento esta basado en la legislación laboral costarricense con el fin de seguir la normativa establecida en Costa Rica con relación a derechos y deberes de los trabajadores y así de esta forma no caer en violaciones a estos dos aspectos, que vayan a perjudicar al colaborador ni a la Corporación.

La elaboración de las descripciones de puestos del Gerente General, como del Coordinador Mercadeo, eran necesidades primordiales planteadas por la Corporación Fábrica. El formato de estas descripciones sigue los parámetros actuales que debe contener un documento de este tipo. Además la confección de los mismos, es el resultado de un análisis cuidadoso de los objetivos de la Corporación Fábrica, junto a la información suministrada por aquellos interesados cuyo criterio era fundamental para diseñar una descripción de puesto que fuera congruente con el perfil del candidato que se esta buscando para cada posición.

Por último, ciertamente la realización de esta práctica supervisada es el cierre culminante al proceso de formación del posgrado en Psicología del Trabajo y de las

Organizaciones, debido a la magnitud que conlleva el aplicar los conocimientos adquiridos en dicho estudio y aplicarlos a una realidad laboral. Se considera esta práctica como cierre satisfactorio al proceso de formación, ya que exige al estudiante la habilidad de aplicar lo aprendido y de adaptar dicho conocimiento a una situación específica, característica necesaria en cualquier profesional.

La pasantía por su naturaleza propia le pide al estudiante la capacidad de sumergirse en la organización, sin ser parte de ella, algo sumamente exigente por el carácter psicológico de la misma experiencia, es por esto que dicho trabajo fortalece en el pasante la habilidad de mantener la objetividad frente a una situación en la cual debe de intervenir, pero que al final se debe mantener una línea divisoria clara entre el pasante y la corporación.

Además, existe una perspectiva psicológica que no se puede dejar por fuera debido a la formación profesional en psicología del pasante, que le favorece para entender con mayor profundidad la naturaleza psicológica del trabajo y su efecto en el ser humano, por lo que se marca una clara diferencia a la hora de observar como el pasante se desenvuelve en dicho contexto y cómo percibe las acciones que ejecuta, sean estas procedimientos, políticas o normas, junto a las consecuencias de estas en la vida laboral del ser humano.

Esta visión integral del ser humano y adecuado entendimiento de la realidad organizacional actual, provista por la formación del posgrado en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, le da una serie de herramientas claras y consistentes al pasante para aplicarlas de forma inmediata en su práctica y posteriormente en su vida profesional como parte de una organización.

### *Alcances y limitaciones:*

El principal alcance de este proyecto reside en que se diseñaron manuales que serán implementados y evaluados en la organización en su primera y segunda etapa de operaciones.

Las principales limitaciones que se encontraron son, la confidencialidad de la información, por lo que no tendrá trascendencia a nivel de otras organizaciones o instituciones del país, tampoco se podrá validar cada uno de los documentos diseñados ni generar las mejoras necesarias a los mismos,.por el hecho de que la empresa todavía no ha iniciado su funcionamiento y por último, la propuesta de Normas Internas no ha sido aprobada para su ejercicio dentro de la organización, por el tiempo requerido a nivel del Ministerio de Trabajo para dar dicha aprobación.

## Recomendaciones

### *A la Corporación*

Con relación a los documentos y procedimientos desarrollados, es necesario una constante evaluación de los mismos, ya que estos están formulados bajo necesidades actuales de la Corporación Fábrica, las cuales pueden ir cambiando conforme se vaya dando el desarrollo del proyecto y tomando en cuenta la realidad de negocios sobre la cual está la Corporación.

Es necesario difundir la información contenida del Manual de Recursos Humanos a los coordinadores de áreas, ya que el conocimiento de esto generará la aplicación correcta de las políticas y procedimientos vinculados con las personas que se desarrollan laboralmente dentro de la Corporación Fábrica. Debe concientizarse a los coordinadores sobre la importancia del seguimiento de estás prácticas, pero sobre todo acerca del valor agregado de las mismas.

El Manual de Normas Internas es un documento que debe ser dado en el proceso de inducción al nuevo colaborador, éste lo debe revisar cuidadosamente y el encargado de inducción deberá abrir un espacio donde puedan ser resueltas todas aquellas preguntas que tenga el nuevo colaborador sobre lo expuesto en dicho documento y que de esta forma él tenga una visión y comprensión clara sobre el mismo.

Las descripciones de puesto deben verse como el planteamiento de una necesidad actual sobre un perfil para un puesto y que se debe modificar conforme cambia la realidad del negocio y las necesidades del mismo.

En virtud de lo anterior, las descripciones de puestos deben estar sujetas a una revisión periódica, tomando en cuenta las exigencias actuales del puesto, de la compañía y del mercado laboral. Estas descripciones de puesto deben ser una guía para el proceso de selección de los candidatos al puesto. Asimismo una vez elegida la persona, es necesario que en el proceso de contratación se le suministre una copia al colaborador para que conozca cuáles son sus responsabilidades, funciones y los objetivos de su puesto. Cualquier pregunta que posea el colaborador sobre la descripción deberá ser resuelta por la persona a la cual le debe reportar o que deberá administrar su función.

Todo lo anterior está basado sobre la premisa de la difusión del conocimiento y la necesidad de que los colaboradores puedan acceder a la información necesaria para desempeñarse adecuadamente en las organizaciones, por lo cual a continuación se recomienda algunos aspectos que deben ser tomados en cuenta para la comunicación de lo desarrollado en este proyecto.

Asimismo se le recomienda a la Corporación Fábrica la contratación de un profesional en el ámbito de los Recursos Humanos, que le pueda dar continuidad a lo desarrollado en esta práctica y que asuma la consecución de una serie de necesidades que no pudieron ser solventadas en este trabajo y que son necesarias para la adecuada gestión del Capital Humano.

Por último se debe aprovechar la oportunidad de utilizar el recurso de los pasantes de la Maestría de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones con la finalidad de apoyar el desarrollo del área de Recursos Humanos y al mismo tiempo ser participes en el proceso de formación de los estudiantes de dicho posgrado.

A continuación se presentan recomendaciones puntuales sobre los resultados alcanzados y que deben ser tomados en cuenta para la adecuada trascendencia de los mismos.

### *Manual de Normas Internas de Trabajo*

Este documento deberá ser presentado en una reunión a todos los coordinadores, donde un representante del Departamento de Recursos Humanos deberá resolver las preguntas que estos tengan en relación a lo expuesto por el Manual, con la finalidad de que los coordinadores conozcan y entiendan a cabalidad lo planteado en el documento, pretendiendo de que estos difundan la información en los colaboradores y al mismo tiempo resuelvan las dudas que estos tengan con respecto a las normas.

Asimismo, este documento debe ser entregado de forma impresa a todo nuevo colaborador en el primer día de inducción. Este documento llevará adjunto una página de anotaciones, por lo cual se le solicitará al nuevo colaborador que lo revise en su hogar y todas las preguntas que tenga en relación al mismo las anote en dicha página, con el fin de que sean resueltas al día siguiente en una reunión que deberá realizar un representante del Departamento de Recursos Humanos con los nuevos colaboradores.

También este documento podrá ser colocado en el sistema de las computadoras de toda la Corporación Fábrica, con el fin de que los colaboradores tengan el acceso al mismo y puedan consultarlo cuando lo consideren necesario.

### *Manual de Recursos Humanos*

Si bien es cierto el principal administrador de las políticas expuestas en este Manual es el Departamento de Recursos Humanos, todos los coordinadores juegan un papel importante en la consecución y mantenimiento de las mismas, por cual un representante del departamento de Recursos Humanos deberá informar a estos ya sea mediante una o varias reuniones el contenido del mismo, explicando a profundidad cuál es la finalidad de las mismas. En dicha reunión/es se deberá dejar claro cuales son las responsabilidades tanto del Departamento de Recursos Humanos, como las que deben asumir los coordinadores y los mismos colaboradores. Se deberán presentar los documentos relacionados a cada política y el adecuado uso de los mismos.

Para facilitar la consecución de las mismas, es adecuado al igual que como se propuso con el Manual de Normas Internas de Trabajo, que estos documentos relacionados a las políticas sean colocados de forma electrónica en las computadoras de toda la Corporación Fábrica, con la finalidad del fácil acceso de las mismas por parte de los coordinadores.

### *Manual de Inducción*

Todo nuevo colaborador en su primer día de inducción deberá recibir de forma impresa el Manual de Inducción, este primer día el representante de Recursos Humanos deberá abrir el espacio para la revisión cuidadosa del mismo, donde el colaborador pueda evacuar cualquier duda sobre el mismo, después de esto sería prudente crear un sistema de evaluación sobre la asimilación de la información por parte del nuevo colaborador en relación al contenido de dicho manual, donde al final de la inducción y ya con las dudas resueltas, el colaborador deba resolver ya sea de forma escrita y/o a través de un medio electrónico una serie de preguntas en relación a lo expuesto por el Manual de Inducción. De ser a través de un medio electrónico, el cual debe desarrollarse tomando en cuenta la población hacia la cual va dirigida dicha evaluación, con el fin de que la experiencia de aprendizaje no adquiera una connotación aversiva, por asuntos de falta de conocimiento sobre el uso de computadoras por parte del colaborador. Si se utilizara esta técnica de aprendizaje, sería adecuado utilizar la misma lógica actual sobre el E-Learning, la cual ciertamente se fundamenta en el trabajo de Sydney L. Pressey, (1920, citado por Skinner, 1958), el cual desarrolló una gran cantidad de instrumentos para la evaluación automática de la inteligencia y de la información. La mayoría de los instrumentos de E-Learning, siguen los fundamentos establecidos por Pressey en relación a medios para establecer el aprendizaje en las personas, por lo cual a la hora de realizarse algún tipo de medio de E-Learning para la evaluación de la información que los nuevos colaboradores de la Corporación Fábrica deberán poseer, es preferible que dicho medio tenga la misma conceptualización en relación al aprendizaje planteado por Pressey.

Asimismo, como se recomendó con el Manual de Normas Internas y con los documentos adjuntos del Manual de Recursos Humanos, sería adecuado colocar el Manual de Inducción de forma electrónica en las computadoras de la Corporación Fábrica, donde se facilite el acceso al mismo por parte de cualquier colaborador.

***Posgrado en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones***

Se considera como una adecuada recomendación separar los objetivos de las dos pasantías, buscando que en la primera pasantía lo que se pretenda es formular un anteproyecto de trabajo, sin la inserción laboral del estudiante, específicamente que se vuelva un momento para preparar con antelación lo que se ejecutará en la segunda pasantía, esto aumentará las posibilidades de que el trabajo realizado haya llevado la preparación adecuada, obteniendo mayor provecho de la experiencia de la pasantía.

Asimismo es necesario establecer claramente los parámetros sobre el contenido del informe de práctica supervisada, con la finalidad de que el estudiante conozca a cabalidad que es lo que se espera que contenga dicho documento, el cual debe ser satisfactorio también para el Sistema de Estudios de Posgrado, para que haya consenso entre las dos partes y el estudiante no se vea perjudicado al tener que reestructurar dicho informe.

Es necesario revisar el programa de contenidos del curso Organización-Socioeconómica y Política de Costa Rica, ya que podría ser más adecuado y útil para el estudiante si el mismo estuviera más dirigido a proporcionar información actualizada sobre estos temas y no profundizar en aspectos históricos.

Las conferencias de especialistas de Recursos Humanos, tanto nacionales como internacionales pueden ser una adecuada herramienta para aumentar el conocimiento de los estudiantes y es una recomendación pertinente que no puede quedar fuera.

Sería adecuado que el Posgrado contará con mayores facilidades a nivel de instalaciones y equipo audiovisual, con la finalidad de que el aprendizaje del estudiante se vuelva más confortable. Además es recomendable que el Posgrado establezca distintos convenios con diferentes instituciones que cuentan con bibliotecas que cuentan con información pertinente para los estudiantes de la Maestría del Trabajo y de las Organizaciones.

Finalmente es necesario llegar a acuerdos con distintas empresas para tener acceso a realizar visitas a las mismas y conocer las prácticas actuales en el área de Recursos Humanos.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina. Ed: Granica S.A

Amaya, J. (2006). *Normas y Procedimientos*. Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de:http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos /normas-y-procedimientos.shtml.

Ávilez, J. A. (2006). *Recolección de Datos* .Recuperado el día 13 de mayo del año 2006 de: http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml

Beato, L. (2006). *Manual de empleados.* Recuperado el día 3 de abril del año 2006 de: http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEZyEECQcdZgOa.php

Dubs de Moya, R. (2002). *El Proyecto Factible: Una modalidad de investigación.* Caracas, Venezuela. Recuperado el día 22 de mayo del 2006 de: htt://predalyc.uaemex.mxredalycpdf41041030203.pdf

Fallas, R. (2005). Curso: *Psicología del Aprendizaje Organizacional.* Apuntes de clase. Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Fernández, A. (2006). *Descripción de puesto.* Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de:http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml.

Goetz J. P. y Le Compte, M.D. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación cualitativa*. Madrid, España. Ed: Morata.

Jofré. A. (1999). *Enfoques Gerenciales Modernos.* San José, Costa Rica. Ed: Delphi.

Lefevre, P. (2006). *Investigación Socio-Antropológica Clásica, Focus Group y Modelo Causal.* Recuperado el día 13 de mayo del año 2006 de: http://www.moebio.uchile.cl/09/lefevre.htm

Martinez, L. (1999). Los recursos humanos: pasos para elaborar un manual de socialización. Recuperado el día 30 de mayo del año 2006 de: http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/lmartinz.htm

Mesa, J. (2006). *Características del Manual de organizaciones y regulaciones y procedimiento para confección y empleo* Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de: http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh /manorgjmesa.htm

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Codigo de Trabajo.Costa Rica. Recuperado el día 13 de abril del año 2006 de: http://www.ministrabajo.go.cr/Macros/Reglamento/reglamen.htm#¿Qué%20es%20un%20Reglamento%20Interior%20de%20Trabajo?

Palma, J. (2006). *Manual de Procedimiento* .Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de: http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

Piñuel, J. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido.* Recuperado el día 14 de abril del año 2006 de: http://web.jet.es/pinuel.raigada/A.Contenido.pdf

Quesada, D. (2005). Curso: *Psicología de la Productividad.* Apuntes de clase. Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Quirós, H. (2005). Curso: *Temas contemporáneos en Recursos Humanos.* Apuntes de clase. Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica.

Rueff, R. y Stringer, H (2006). *Talent Force.* USA. Prentice Hall.

Salinas, O. (2006). *Políticas de Recursos Humanos* Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no8/politiquerias.htm

Schultz y Schultz. (2002). *Teorías de la Personalidad.* México, D.F. Ed: Internacional Thomson Editores. 7° Edición.

Skinner. B.F (1958). *Teaching machines.* Recuperado el día 20 de mayo del año 2006 de: http://www.bfskinner.org/teachingmachines1958.pdf

Skinner. B.F (1981). *Reflexiones sobre conductismo y sociedad.* México, D.F. Ed: Trillas S.A

Torres, E. (2006). *El valor económico agregado de Recursos Humanos* .Recuperado el día 10 de abril del año 2006 de: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results.* USA. Harvard Business School Press.

Werther, W y Davis, K (1991). *Administración de personal y recursos humanos.* México. Ed: Mc Graw Hill 3° Edición.

# APÉNDICES

# APÉNDICE 1
# MANUAL DE NORMAS INTERNAS DE TRABAJO

# NORMAS INTERNAS DE TRABAJO

## TITULO I

## DISPOSICIONES GENERALES

**ARTICULO 1**: Se establece este Reglamento Interno de Trabajo, que en lo sucesivo se denominará "Reglamento", para normar las relaciones internas entre (Nombre de la Sociedad) y sus colaboradores, con ocasión o por consecuencia del trabajo, de conformidad con lo prescrito en los artículos 66, 67 y 68 del Código de Trabajo; 29 inciso e) y 31 de la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; y lo establecido en el Decreto Nº 4 del 26 de abril de 1966 y sus reformas, Reglamento sobre las Normas Internas, Reguladoras de las Relaciones y Condiciones Laborales, en los Centros de Trabajo.

**ARTICULO 2**: Para los efectos de este reglamento, se entiende por:

A. **PATRONO**: (Nombre de la Sociedad), con domicilio en el cantón de Grecia, provincia de Alajuela, autopista Bernardo Soto, 7 Kilómetros carretera a Grecia, dedicada al entretenimiento sano de la familia, la ejecución de servicios administrativos y de operaciones.

B. **REPRESENTANTES PATRONALES**: El Gerente General, y en general todas aquellas personas que debidamente autorizados por él ejerzan dentro de la empresa funciones de dirección, administración, o de ambos géneros. Los representantes patronales obligan al patrono, en las relaciones que tengan con los trabajadores de la Empresa como si éste personalmente hubiera realizado el acto o actos de que se trate.

C. **TRABAJADORES**: Las personas fisicas que prestan a la empresa sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en forma subordinada y a cambio de una retribución o salario, ya sea en forma permanente o transitoria, y como consecuencia de

una relación laboral o de un contrato de trabajo, verbal o escrito, expreso o tácito, individual o colectivo.

## TITULO II

## CONTRATOS DE TRABAJO

**ARTICULO 3**: Todo trabajador de la empresa, está amparado por un contrato de trabajo escrito, que contiene, en términos amplios, las cláusulas y estipulaciones particulares que regulen la prestación de servicios.

**ARTICULO 4**: Pese a lo dispuesto en los artículos anteriores, se presume la existencia del contrato de trabajo entre la empresa y quienes le presten sus servicios personales, en forma subordinada y a cambio de una retribución o salario de cualquier clase o forma.

**ARTÍCULO 5:** los contratos de trabajo se harán en tres tantos, uno para la empresa, otro para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el otro que se entregara al trabajador interesado, quien contara con cinco días hábiles para su estudio y firma, plazo que se prorrogara por tres días hábiles más cuando exista una negativa injustificada del trabajador para firmarlo. Vencidos estos tres días y de persistir el trabajador en su negativa injustificada de firmarlo, la empresa quedara facultada para proceder al despido.

**ARTICULO 6**: Además de los contratos por tiempo indefinido, en la empresa se podrán suscribir contratos a plazo fijo, por obra determinada, de aprendizaje, de temporada, ocasionales y eventuales, los cuales se regirán por los principios legales y doctrinarios que los sustentan.

**ARTICULO 7**: Al inicio de todo contrato o relación de trabajo por tiempo indefinido, así como en los casos de ascensos o de traslados, hay **un período de prueba** no mayor de tres meses, salvo que se convenga un plazo menor.

Durante el período de prueba y sin aviso previo, cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato o relación laboral que los une, en el primer caso. En el segundo caso, el trabajador puede ser reintegrado a su anterior ocupación, cuando el patrono estime que no reúne satisfactoriamente las condiciones requeridas para el normal desempeño del empleo al cual fue ascendido; o bien, cuando el mismo trabajador considere que el ascenso no llena sus expectativas o surge otra causa que, en su criterio, afecta gravemente sus intereses.

## TITULO III

## JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

**ARTICULO 8**: La jornada de trabajo, se desarrolla en las instalaciones de Facentereine S.A., ubicado en el Cantón de Grecia en la provincia de Alajuela, o en cualquier otro sitio que la empresa ocupe en el futuro.

El cambio de lugar de trabajo será puesto en conocimiento de los trabajadores con suficiente antelación.

**ARTICULO 9**: La jornada ordinaria regirá para los trabajadores de lunes a domingo de la siguiente forma:

**A. JORNADA DIURNA**

1. Un turno de 5 a.m. a 9 a.m. y de 10 a.m. a 2 p.m.
2. Un turno de 6 a.m. a 10 a.m. y de 11 a.m. a 3 p.m.
3. Un turno de 7 a.m. a 11 a.m. y de 12 m.d. a 4 p.m.
4. Un turno de 8 a.m. a 12 m.d. y de 1 p.m. a 5 p.m.
5. Un turno de 9 a.m. a 1 p.m. y de 2 p.m. a 6 p.m.
6. Un turno de 10 a.m. a 2 p.m. y de 3 p.m. a 7 p.m.

**B. JORNADA NOCTURNA**

1. Un turno de 4:30 p.m. a 8 p.m. Y de 8:30 p.m. a 10 p.m.

**C. JORNADA MIXTA**

1. Un turno de 11 a.m. a 2 p.m. y de 5 p.m. a 9 p.m.
2. Un turno de 12 m.d. a 3:30 p.m. y de 4 p.m. a 8 p.m.
3. Un turno de 11 a.m. a 3 p.m. y de 6 p.m. a 10 p.m.
4. Un turno de 12 m.d. a 2 p.m. y de 4 p.m. a 10 p.m.
5. Un turno de 12 m.d. a 3 p.m. y de 5 p.m. a 10 p.m.
6. Un turno de 12 m.d. a 4 p.m. y de 6 p.m. a 10 p.m.
7. Un turno de 1 p.m. a 3 p.m. y de 3:30 p.m. a 9 p.m.

**ARTICULO 10**: Se considera tiempo efectivo de trabajo aquél en que los trabajadores permanezcan bajo las órdenes o dirección inmediata o delegada del patrono.

**ARTICULO 11**: La Empresa podrá modificar transitoriamente los horarios establecidos en este reglamento, siempre que circunstancias especiales así lo exijan y no se cause grave perjuicio a los trabajadores. El cambio será comunicado a los trabajadores afectados con un mínimo de tres días de anticipación. La modificación definitiva de los horarios se someterá al trámite de aprobación de la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**ARTICULO 12**: Cuando necesidades imperiosas de la empresa lo requieran, los trabajadores tienen la ineludible obligación de laborar en horas extraordinarias, salvo impedimento grave, hasta por el máximo de horas permitido por la Ley; sea que la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder de doce horas diarias. En cada caso concreto el patrono comunicará a los trabajadores, con la debida anticipación, la jornada extraordinaria que

deben laborar, pudiendo tenerse la negativa injustificada a hacerlo, como falta grave, para efectos de sanción.

El trabajador que labora jornada extraordinaria tiene derecho a que se le pague con un cincuenta por ciento adicional al valor de la hora ordinaria de que se trate.

## TITULO IV

## CATEGORIAS Y SALARIOS

**ARTICULO 13**: Las categorías de trabajadores y los salarios base correspondientes en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos establecidos por el Estado. Cuando se dictaren nuevas fijaciones de salarios mínimos, la empresa actualizara dicho Anexo, sometiendo las reformas pertinentes dentro de los diez días siguientes a la publicación del Decreto de Salarios en el Diario Oficial La Gaceta, al conocimiento y aprobación de la mencionada Dirección de Asuntos Jurídicos.

**ARTICULO 14**: La empresa paga salarios, mensuales, con adelanto quincenal, sito en el Banco Nacional; los días 15 y 30, o el día hábil inmediato anterior si aquél coincide con un día feriado El pago se realiza mediante transferencia.

## TITULO V

## VACACIONES

**ARTICULO 15**: Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a disfrutar, como mínimo, de dos semanas en concepto de vacaciones anuales remuneradas, después de cada cincuenta semanas de servicios prestados en forma continua.

En caso de terminación del contrato o relación de trabajo antes de cumplir el trabajador ese período de cincuenta semanas, tendrá derecho, como mínimo, a un día de

vacaciones por cada mes completo de trabajo, que se le pagará en el mismo momento del retiro de la empresa.

**ARTICULO 16**: El pago que debe recibir el trabajador durante el disfrute de sus vacaciones con base en el promedio de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por el trabajador durante las cincuenta semanas de trabajo, o durante el tiempo que le dé derecho proporcional a ellas. La negativa injustificada del trabajador a firmar la constancia de haber recibido sus vacaciones anuales, se tendrá como falta grave al contrato o relación de trabajo, para los efectos de su sanción.

**ARTICULO 17:** El patrono señalara la época en que el trabajador gozara de sus vacaciones pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día que cumplan las cincuenta semanas de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de la empresa, ni la efectividad del descanso.

## TITULO VI

## DESCANSO SEMANAL

**ARTICULO 18**: Todos los trabajadores de la empresa, tienen derecho a disfrutar de un día fijo de descanso absoluto, después de cada semana o de cada seis días de trabajo continuo.

## TITULO VII

## DIAS FERIADOS

**ARTICULO 19**: Los días feriados no son hábiles para el trabajo. Sin embargo, puede trabajarse en tales días siempre y cuando ello sea posible, al tenor de las excepciones contenidas en los artículos 150 y 151 del Código de Trabajo.

**ARTICULO 20:** Los trabajadores que devengan salario semanal tienen derecho al disfrute y al reconocimiento en sus salarios de los siguientes feriados de pago obligatorio: el 1° de

enero, 11 de abril, Jueves y Viernes Santos, 1° de mayo, 25 de julio, 15 de agosto, 15 de septiembre y 25 de diciembre. Los días 2 de agosto y 12 de octubre se consideran feriados, pero su pago no es obligatorio, salvo si se laboran. Cuando el 12 de octubre sea martes, miércoles, jueves o viernes, los trabajadores laborarán ese día y podrán disfrutar el feriado el lunes siguiente sin embargo, en virtud de la índole de sus actividades la empresa, previa aceptación de los trabajadores, dispondrá el disfrute de este feriado en cualquier otro día, dentro del plazo de quince días contados a partir del 12 de octubre.

**ARTICULO 21**: En virtud de tener modalidad de pago mensual, (o) en virtud de dedicarse al comercio la empresa paga a sus trabajadores todos los feriados a que se refiere el artículo 148 del Código de Trabajo, que son: 1° de enero, 11 de abril, Jueves y Viernes Santos, 1° de mayo, 25 de julio, 2 y 15 de agosto, 15 de septiembre, 12 de octubre y 25 de diciembre; los cuales quedan remunerados con el salario que perciben, de manera que a cualquier trabajador que labore un feriado, se le abonará un salario adicional sencillo, para completar el pago doble que establece la ley.

## TITULO VIII

## AGUINALDO

**ARTICULO 22**: Todos los trabajadores de la empresa de cualquier clase que sean, y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague su salario, tienen derecho al aguinaldo anual, que será igual al promedio mensual de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los doce meses anteriores al primero de diciembre de cada año, o tiempo menor que hayan laborado. Dicho beneficio será pagado dentro de los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año, salvo terminación del

contrato o relación de trabajo antes del vencimiento del período respectivo, caso en el cual se les pagará proporcionalmente y de inmediato.

## TITULO IX

## TRABAJO DE LAS MUJERES Y DE LOS MENORES DE EDAD

**ARTICULO 23**: El trabajo de las mujeres y de los menores de edad, caso de que los haya, se regirá por lo que al efecto establecen el Código de Trabajo, el Código de la Niñez y de la Adolescencia y por lo dispuesto en este Reglamento, en lo que les sea aplicable.

## TITULO X

## OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

**ARTICULO 24**: Además de las que expresamente regula el Código de Trabajo, y lo dispuesto en otros artículos de este Reglamento, son obligaciones de los trabajadores:

A. Prestar los servicios personalmente, en forma regular y continua, de acuerdo con el respectivo contrato o relación laboral, dentro de la jornada de trabajo, bajo la dirección del patrono o de sus representantes, a cuya autoridad están sujetos en todo lo concerniente al trabajo.

B. Ejecutar las labores que se les encomienden, siempre que sean compatibles con sus aptitudes, estado y condición, con la intensidad, cuidado, dedicación y esmero apropiados, en forma, tiempo y lugar convenidos, concentrando la atención en la labor que está realizando, a fin de que la misma resulte de la mejor calidad posible.

C. Observar durante el trabajo buenas costumbres y disciplina, así como vestir en forma correcta y acorde con las labores que desempeña.

D. Guardar al público, en las relaciones con él, motivadas por el trabajo, la consideración debida, de modo que no se origine queja justificada por mal servicio, maltrato o falta de atención.

E. Seguir todos los sistemas que permitan el máximo de orden y aseo, en beneficio de la rápida atención al público.

F. Restituir al patrono los materiales no usados, y conservar en buen estado los instrumentos, útiles, herramientas, maquinaria, etc. que se les faciliten para el trabajo, en el entendido de que no serán responsables por el deterioro normal ni el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad, o defectuosa confección.

G. Responder económicamente de los daños que causen intencionalmente o que se deban a su negligencia o descuido manifiesto y absolutamente inexcusable, en los términos señalados en el artículo 56 del Código de Trabajo.

H. Guardar los secretos técnicos, comerciales, de fabricación así como cualesquiera otros análogos cuya divulgación pueda perjudicar los intereses de la empresa.

I. Reportar a la Jefatura los daños o imprudencias que otros compañeros causen en perjuicio de la empresa.

J. Rendir los informes que se les soliciten. Los trabajadores que manejen dinero propiedad de la empresa, en el momento en que el Patrono o sus Representantes lo dispongan, debiendo presentar el dinero que se encuentre en su poder así como los comprobantes, facturas, recibos, etc., que les hayan sido entregados para efectos del trabajo de que se tratare, todo en forma correcta y entera satisfacción del Patrono o sus Representantes.

K. Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indique el patrono o la Comisión de Salud Ocupacional para la seguridad y protección personal de ellos, sus compañeros de trabajo y de los lugares donde

laboran, así como acatar y hacer cumplir las medidas que tiendan a prevenir el acaecimiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

## TITULO XI

## PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

**ARTICULO 25**: Además de las prohibiciones que señala Código de Trabajo y en otros artículos de este reglamento, queda absolutamente prohibido a los trabajadores:

A. Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.

B. Desacato de políticas y procedimientos establecidos que podría involucrar un daño a los intereses de la compañía

C. Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.

D. Hacer durante el trabajo propaganda político electoral o contraria a las instituciones democráticas del país, o ejecutar cualquier otro acto que signifique coacción de las libertades que establece la Constitución Política.

E. Recibir en horas de trabajo visitas de carácter personal, salvo casos urgentes.

F. Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto que deben ser normas en las relaciones del personal de la empresa, así como mantener conversaciones innecesarias con éstos o con terceras personas en perjuicio, o con demora de las labores que están ejecutando.

G. Atentar contra la propiedad privada de sus compañeros

H. Traer novelas u objetos similares para usarlos durante la jornada de trabajo.

I. Proferir insultos o usar vocabulario incorrecto con compañeros de trabajo o publico.

J. Usar vehículos utensilios, máquinas, útiles, materiales y herramientas propiedad de la empresa para fines ajenos a la realización del trabajo.

K. Desviarse de la ruta de la labor de trabajo sin previa autorización

L. Permitir el ingreso de personal ajeno a vehículos de la compañía

M. Instalar o utilizar programas de computo no autorizados

N. Hacer negocios personales dentro del centro de trabajo en horas laborales.

O. Realizar pagos irregulares a cambio de transacciones propias de las labores de la empresa a funcionarios públicos y privados.

P. Aceptar pagos y regalías por parte de terceros sin aprobación de la Junta Directiva

Q. Alterar documentación propia de la compañía como facturas, recibos de dinero, liquidaciones o cualquier otro documento que genere un favorecimiento ilícito hacia el personal involucrado

R. Introducir o sacar paquetes personales de la empresa sin mostrar su contenido al patrono o sus representantes.

S. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la Ley, o cuando se trate de instrumentos punzantes, cortantes o punzo cortantes que formen parte de las herramientas y útiles propios del trabajo.

T. Tratar de resolver por medio de la violencia, de hecho o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización del trabajo o permanencia en la empresa.

U. Intervenir oficiosamente cuando un jefe llame la atención a un subalterno.

V. Burlarse de un cliente, hacer bromas con sus compañeros de trabajo o con terceras personas, que puedan motivar molestias o malos entendidos con el público.

W. Traer, circular o divulgar cualquier tipo de material pornográfico o que podría considerarse o que atente contra la integridad moral del personal y de los clientes

X. Prestar servicios similares a los que ha estado prestando a esta empresa, en otro establecimiento similar, durante el período de vacaciones o de cualquier otro descanso remunerado; así como realizar trabajos que evidentemente signifiquen competencia para la empresa, después de cumplida la labor diaria.

Y. Suministrar información clave de la empresa a personal interno o terceras personas sin contar con la autorización respectiva

Z. Vender mercaderías al crédito, recibir devoluciones o tramitar reclamos sin previa autorización del patrono o sus representantes.

## TITULO XII

## ACOSO U HOSTIGAMIENTO SEXUAL

**ARTICULO 26**: De conformidad con lo dispuesto por la Ley No. 7476 de 3 de febrero de 1995, Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, en esta empresa se prohíbe y sanciona el acoso u hostigamiento sexual, contra la dignidad de la mujer y del hombre en las relaciones laborales.

**ARTICULO 27**: Se entiende por acoso u hostigamiento sexual, toda conducta sexual indeseada por quien la recibe, reiterada que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos:

a) Condiciones materiales de empleo.

b) Desempeño y cumplimiento laboral.

c) Estado general de bienestar personal.

También se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados.

**ARTICULO 28**: El acoso sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

1. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:
   a) Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura, de empleo de quien la reciba.
   b) Amenazas, implícitas o expresas, físicas o morales, de daños o castigos referidos a la situación, actual o futura de empleo de quien las reciba.
   c) Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo.
2. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.
3. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseados y ofensivos para quien los reciba.

**ARTICULO 29**: Ninguna persona que haya denunciado ser víctima de hostigamiento sexual o haya comparecido como testigo de las partes, podrá sufrir, por ello, perjuicio personal alguno en su empleo.

Asimismo, quien haya denunciado hostigamiento sexual falso, podrá incurrir, cuando así se tipifique, en cualquiera de las conductas propias de la difamación, la injuria o la calumnia, según el Código Penal.

**ARTICULO 30**: Quien formule una denuncia por hostigamiento sexual, sólo podrá ser despedido por causa justificada, originada en falta grave a los deberes derivados del contrato laboral, según lo establecido en el artículo 81 del Código de Trabajo. De presentarse una de

estas causales, el patrono tramitará el despido ante la Dirección Nacional e Inspección General de Trabajo, donde deberá demostrar la existencia de la falta.

## TITULO XIII

## PROCEDIMIENTO EN CASO DE ACOSO U HOSTIGAMIENTO SEXUAL

**ARTICULO 31**: El trabajador o trabajadora que quiera denunciar por hostigamiento sexual a una persona o personas, cualquiera que sea su rango, deberá hacerlo en forma escrita ante el encargado de Desarrollo Humano, ofreciendo en el mismo acto, toda la prueba que considere oportuna. En caso de presentarse la denuncia en forma verbal, en el mismo acto se levantará acta de la denuncia; la cual deberá ser firmada por el denunciante.

En caso de que la denuncia involucre al encargado del departamento de Desarrollo Humano, la tramitación correspondiente estará a cargo del Gerente General de la empresa.

**ARTICULO 32**: Una vez presentada la denuncia, y dentro de un plazo máximo de tres días, el Órgano encargado del procedimiento, tomará la declaración tanto del denunciante como de la(s) persona(s) denunciada(s), quien(es) en ese mismo acto, deberá(n) aportar la prueba de descargo. En ese mismo momento se le(s) deberá leer, textualmente, las disposiciones de los artículos 14, 15 y 16 de la Ley No. 7476, ya citada.

**ARTICULO 33**: Tomada la declaración del denunciante, el Órgano encargado del procedimiento, procederá a la recepción de la prueba testimonial ofrecida, de la cual quedará acta escrita, debidamente firmada por el testigo. Previo a su declaración, a cada testigo se le leerá textualmente la disposición contenida en el artículo 14 de la Ley 7476, citada. Esta audiencia tendrá una duración máxima de ocho días.

**ARTICULO 34**: Concluida la audiencia de recepción de la prueba testimonial, el responsable según sea el caso, resolverá en un plazo máximo de ocho días hábiles, sobre la existencia o no de la falta denunciada. En caso de comprobarse ésta, rendirá un informe al patrono recomendando que la falta sea sancionada, según corresponda, de la siguiente forma:

a) Si se trata de un trabajador, en aplicación del artículo 25 de la ley Nº 7476, se le sancionará con amonestación, suspensión del trabajo sin goce de salario o despido sin responsabilidad patronal, según la gravedad de la falta.

b) Si se trata del patrono o alguno de sus representantes, éstos serán responsables personalmente por sus actuaciones, respecto de las cuales deberán responder en la vía judicial, una vez que la gestión se haya presentado ante esa sede.

De no probarse la falta, se ordenará el archivo del expediente.

**ARTICULO 35**: La empresa comunicará a la Dirección Nacional de Inspección de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la existencia de la denuncia, y la conclusión a la que se llegó, una vez concluido el procedimiento.

**ARTICULO 36**: Mientras dure la investigación y hasta la resolución final del caso, se suspenderán los términos de prescripción para sancionar a las personas involucradas.

**ARTICULO 37**: Los plazos señalados para tramitar y resolver las denuncias que se presenten se podrán ampliar, siempre y cuando con ello no se supere el término de tres meses, contados desde el momento de interposición de la denuncia, según lo dispuesto por el artículo 5, último párrafo de la Ley No. 7476 de repetida cita.

**ARTICULO 38**: Una vez concluida la investigación en la empresa, quien no esté satisfecho con el resultado al que se llegue, puede presentar la denuncia correspondiente ante los Tribunales de Trabajo, dentro del término de prescripción que señala el título X, sección I del Código de Trabajo.

**ARTICULO 39**: Para todo lo que no se regule en este Capítulo, se aplicará la Ley No.7476 supra citada.

## TITULO XIV

## SANCIONES DISCIPLINARIAS

**ARTICULO 40**: Las faltas en que incurran los trabajadores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

a) Amonestación verbal.

b) Apercibimiento escrito.

c) Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días.

d) Despido sin responsabilidad patronal.

Tales sanciones se aplicarán atendiendo, no estrictamente al orden en que aquí aparecen, sino a lo reglado en cada caso o a la gravedad de la falta.

**ARTICULO 41**: ***La Amonestación Verbal*** se aplicará:

a) Cuando el trabajador, en forma expresa o tácita, cometa alguna falta leve a las obligaciones que le impone el contrato o relación de trabajo, según lo señalado en el Código de Trabajo y en este Reglamento.

b) En los casos expresamente previstos en este Reglamento.

**ARTICULO 42**: ***El Apercibimiento Escrito*** se aplicará:

a) Cuando se haya amonestado al trabajador en los términos del artículo anterior e incurra nuevamente en la misma falta.

b) Cuando incumpla alguna de las obligaciones establecidas en el artículo 71 del Código de Trabajo o en el artículo 24 anterior, si la falta no da mérito para una sanción mayor;

c) En los casos especialmente previstos en este Reglamento; y

# TITULO XV

## REGISTRO DE ASISTENCIA

**ARTICULO 46**: El registro de asistencia y puntualidad al trabajo se hará, para todos los trabajadores de la empresa, por medio de tarjetas individuales en el sistema que para ese fin se instalara en la entrada del centro de labores

**ARTICULO 47**: Cada tarjeta será marcada por el trabajador a quien corresponda, con cuidado, de manera que quede registrada en forma clara.

**ARTICULO 48**: Salvo los casos previstos en este Reglamento, la omisión de un registro a cualquiera de las horas de entrada o de salida, hará presumir la inasistencia a la correspondiente fracción de jornada, siempre y cuando el trabajador no la justifique a más tardar en la fracción de jornada siguiente a aquella en que sucedió el hecho.

**ARTICULO 49**: El trabajador que por dolo o complacencia marque una tarjeta que no le corresponda, incurrirá en falta grave a sus obligaciones laborales y se hará acreedor a:

a) Despido sin responsabilidad patronal.

Incurrirá en la misma falta, y se aplicará igual sanción al trabajador a quien se le compruebe haber consentido para que otra persona le marque su tarjeta.

**ARTICULO 50**: No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, dejará de imponerse la sanción disciplinaria si el trabajador que, por error marcó otra tarjeta o aquél a quien le marcaron la suya, informa del hecho a quien corresponda a más tardar en el curso de la jornada de trabajo en que sucedió el hecho.

**ARTICULO 51** Las asistencias al Seguro Social o al Instituto Nacional de Seguros, cuando sean en horas laborales, se considerarán como licencias con goce de salario y deberán ser

registradas en el sistema, siempre y cuando estas no excedan la mitad de la jornada de trabajo en cuyo caso si se consideraran sin goce de salario.

## TITULO XVI

## AUSENCIAS

**ARTICULO 52**: Se considera ausencia la inasistencia a un día completo de trabajo. La falta a una fracción de la jornada se computará como la mitad de una ausencia cuando sea mayor a dos horas. Dos mitades de una ausencia en un lapso de dos semanas, para efectos de este reglamento, se computarán como una ausencia. La empresa no estará obligada a pagar el salario que corresponda a las ausencias, excepción hecha de los casos señalados por la Ley y este Reglamento.

**ARTICULO 53**: Las ausencias injustificadas, computables al final de un mismo mes calendario, se sancionarán en la siguiente forma:

a) Por media ausencia amonestación escrita;

b) Por una ausencia completa o dos medias ausencias, suspensión hasta por dos días;

c) Por tres medias ausencias alternas, suspensión hasta por seis días;

d) Por una y media ausencia consecutiva o dos ausencias alternas suspensión hasta por ocho días; y

e) Por dos ausencias consecutivas o más de dos ausencias alternas, despido sin responsabilidad patronal.

**ARTICULO 54**: Las ausencias por enfermedad deberán ser comprobadas, preferentemente, mediante dictamen médico expedido por la Caja Costarricense del Seguro Social, el Instituto Nacional de Seguros, o por cualquier otro medio idóneo.

**ARTICULO 55:** Las ausencias por enfermedad que excedan un día, deberán justificarse sucesivamente mediante certificado medico emanado de la Caja Costarricense del Seguro Social o del Instituto Nacional de Seguros u otros medio idóneo, la cual deberá ser presentada al patrono, salvo causa justificada, dentro del termino de tres días contados a partir del primer día de inasistencia y avisar telefónicamente o por cualquier otro medio al supervisor inmediato el motivo de la ausencia desde el primer día, salvo impedimento grave. La inobservancia a lo anterior, pasado el termino de tres días, hará presumir que la ausencia es injustificada y será considerada como falta grave para efectos de sanción.

**ARTICULO 56:** El trabajador quc tenga una cita para un día señalado, deberá avisar a su jefe inmediato con un día de anticipación, por lo menos, a fin de que este disponga lo pertinente reponiéndole en sus labores, con el objeto de que no entorpezca la buena marcha de la empresa.

## TITULO XVII

## LLEGADAS TARDIAS

**ARTICULO 57**: Se considera llegada tardía el ingreso al trabajo cinco minutos después de la hora exacta señalada para el inicio de las labores en la correspondiente fracción de la jornada. Sin embargo, en casos muy calificados, a juicio del Jefe se justificarán las llegadas tardías, a efecto de no aplicar la sanción correspondiente.

**ARTICULO 58**: Las llegadas tardías injustificadas, computables al final de un mismo mes calendario, se sancionarán en la forma siguiente:

a) Por dos: Amonestación verbal.

b) Por tres: Amonestación escrita.

c) Por cuatro: Suspensión hasta por dos días.

d) Por cinco: Suspensión hasta por seis días.

e) Por seis: Suspensión hasta por ocho días.

f) Por más de seis: Despido sin responsabilidad patronal.

**ARTICULO 59**: Cuando se produzca una llegada tardía superior a quince minutos, contados a partir de la hora de entrada, el trabajador no debe permanecer laborando durante esa fracción de jornada, la cual se calificará y computará como media ausencia, para efectos de sanción y no pago del salario.

## TITULO XVIII

## ABANDONO DEL TRABAJO

**ARTICULO 60**: Se considera abandono del trabajo, dejar de hacer, dentro de la jornada de trabajo, la labor objeto del contrato o relación laboral. Para efectos de calificar el abandono no es necesario que el trabajador salga del lugar donde presta sus servicios, sino que basta que de modo evidente abandone la labor que le ha sido encomendada.

**ARTICULO 61**: El abandono del trabajo sin causa justificada o sin permiso del superior inmediato, cuando no implique mayor gravedad de conformidad con las circunstancias del caso, y no amerita una sanción mayor, se sancionará en la siguiente forma:

a) Amonestación escrita la primera vez.

b) Despido sin responsabilidad patronal, la segunda vez.

Estas faltas se computarán, para efectos de reincidencia, en un lapso de seis meses.

## TITULO IXX

## CONDICIONES DE SALUD OCUPACIONAL

**ARTICULO 62**: En esta empresa se promoverá y mantendrá el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general, con el fin de prevenir todo daño a la salud

causado por las condiciones del trabajo, de las sustancias y materiales empleados, así como para protegerlo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos.

**ARTICULO 63**: En esta empresa se establecerán las comisiones de salud ocupacional que, a juicio del Consejo de Salud Ocupacional, sean necesarias, en los términos que expresamente señala el artículo 288 del Código de Trabajo y el Decreto Ejecutivo Nº18379-TSS del 19 de julio de 1988.

## TITULO XX

## RIESGOS DEL TRABAJO

**ARTICULO 64**: De acuerdo con lo que disponen los artículos 193 y siguientes del Código de Trabajo esta empresa tendrá asegurados a sus trabajadores contra riesgos del trabajo por medio del Instituto Nacional de Seguros.

**ARTICULO 65**: Según el artículo 195 del Código de Trabajo: "Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada, y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades."

**ARTICULO 66**: De acuerdo con lo que establece el artículo 284 del Código de Trabajo, esta empresa está obligada a:

a) Permitir a las autoridades competentes la inspección periódica de los centros de trabajo y la colocación de textos legales, avisos, carteles y anuncios similares, referentes a salud ocupacional.

b) Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias para la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en materia de salud ocupacional.

c) Cumplir con las normas y disposiciones legales y reglamentarias sobre salud ocupacional.

d) Proporcionar el equipo y elementos de protección personal y de seguridad en el trabajo y asegurar su uso y funcionamiento.

**ARTICULO 67**: Son obligaciones del trabajador, además de las que señalen otras disposiciones de la Ley de Riesgos del Trabajo y de este reglamento, las siguientes:

a) Someterse a los exámenes médicos que establezca el Reglamento de la Ley u ordenen las autoridades competentes, de cuyos resultados deberá ser informado.

b) Colaborar y asistir a los programas que procuren su capacitación, en materia de salud ocupacional.

c) Participar en la elaboración, planificación y ejecución de los programas de salud ocupacional con los centros de trabajo.

d) Utilizar, conservar y cuidar el equipo y elementos de protección personal y de seguridad en el trabajo, que se le suministren.

**ARTICULO 68**: Además de otras que establece este reglamento, está terminantemente prohibido a todo trabajador:

a) Impedir o entorpecer el cumplimiento de las medidas de salud ocupacional.

b) Remover, sin autorización, los resguardos y protecciones de las máquinas, útiles de trabajo e instalaciones.

c) Alterar, dañar, destruirlos equipos y elementos de protección personal, de seguridad en el trabajo o negarse a usarlos sin motivo justificado.

d) Alterar, dañar o destruir los avisos y advertencias sobre condiciones, sustancias, productos y lugares peligrosos.

e) Hacer juegos o dar bromas que pongan en peligro la vida, salud e integridad personal de los compañeros de trabajo o de terceros.

f) Manejar, operar o hacer uso de equipo y herramientas de trabajo para las cuales no cuenta con autorización y conocimientos.

## TITULO XXI

## RECLAMOS Y LICENCIAS EN GENERAL

**ARTICULO 69**: Los reclamos y las solicitudes de licencias, permisos, y ausentarse, deben hacerse por escrito al jefe inmediato, con copia a Recursos Humanos quien los resolverá dentro de los cinco días siguientes y en la misma forma. Los asuntos urgentes pueden gestionarse oralmente y deben, entonces, resolverse del mismo modo y de inmediato.

**ARTICULO 70**: Todas las licencias que se concedan a los trabajadores son sin goce de salario, salvo aquellos casos previstos por la Ley, por este Reglamento, o que, sin serlo, la empresa considere oportuno otorgar con goce de salario.

**ARTICULO 71**: En caso de que el trabajador contraiga matrimonio, nacimiento de un hijo o hija o le sobrevenga el fallecimiento de alguno de sus padres, hijos, hermanos o cónyuge, la empresa le concederá licencia con goce de salario de tres días hábiles de acuerdo con lo que estime conveniente sobre el particular.

d) Cuando las leyes de trabajo exijan la amonestación escrita antes del despido.

**ARTICULO 43**: ***La Suspensión del Trabajo*** se aplicará hasta por ocho días y sin goce de salario, una vez que se haya oído al interesado y a los compañeros de trabajo que él indique, en los siguientes casos:

a) Cuando el trabajador, después de haber sido amonestado por escrito, incurra de nuevo en la falta que motivó la amonestación;

b) Cuando el trabajador viole alguna de las prohibiciones del artículo 72 del Código de Trabajo o del artículo 25 anterior, salvo que la falta dé mérito para el despido, o esté sancionada por otra disposición de este Reglamento; y

c) Cuando el trabajador cometa alguna falta de cierta gravedad que no de mérito para el despido, excepto si está sancionada de manera especial por otra disposición de este Reglamento.

**ARTICULO 44**: ***El Despido*** se efectuará, sin responsabilidad para el patrono:

a) Cuando al trabajador se le haya impuesto suspensión en tres ocasiones, e incurra en causal para una cuarta suspensión dentro del período de tres meses, ya que se considerará la repetición de infracciones como conducta irresponsable y contraria a las obligaciones del contrato o relación laboral.

b) En los casos especialmente previstos en este Reglamento; y

c) Cuando el trabajador incurra en alguna de las causales previstas en el artículo 81 del Código de Trabajo.

**ARTICULO 45**: Las amonestaciones verbales o el apercibimiento escrito deberán imponerse dentro de los ocho días posteriores a aquel en que se cometió la falta o que los representantes patronales la conocieron; y la suspensión y despido, en el transcurso del mes posterior al día en que se cometió la falta, o que los representantes la conocieron.

# TITULO XXII

## DISPOSICIONES FINALES

**ARTICULO 72**: Este reglamento no perjudica los derechos jurídicamente adquiridos por los trabajadores de la empresa. Se presume de conocimiento de éstos y es de observancia obligatoria para todos, desde el día de su entrada en vigencia, inclusive para los que en el futuro trabajen en la empresa.

**ARTICULO 73**: La empresa se reserva el derecho de adicionar o modificar, en cualquier momento, las disposiciones de este reglamento; las cuales deberá someter al trámite de conocimiento y aprobación de la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**ARTICULO 74**: Una vez aprobado por la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, este reglamento, entrará en vigencia quince días hábiles después de haber sido puesto en conocimiento de los trabajadores.

Para que mantenga su vigencia y, por lo tanto, pueda ser aplicable, se tendrá expuesto permanentemente, por lo menos en dos de los sitios más visibles de esta empresa.

**ARTICULO 75**: Este reglamento se interpretará y aplicará de manera tal que no contradiga las disposiciones legales y de jurisprudencia obligatoria que regulan determinas materias o aspectos. Se tendrá implícitamente modificado o derogado, según sea el caso, si durante su vigencia se aprobaren leyes que dispongan en sentido contrario; o bien, si se produce jurisprudencia obligatoria en tal sentido. En defecto de disposiciones propias de este reglamento, se tendrán como supletorias el Código de Trabajo, y demás leyes, decretos y reglamentos conexos de la materia que estén en vigencia en el país.

# APÉNDICE 2

# MANUAL DE RECURSOS HUMANOS Y

# DOCUMENTOS ADJUNTOS

# MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

**Departamento de Recursos Humanos**
RH002

Grecia, mayo del 2005

# INDICE


INFORMACIÓN DE LA EMPRESA ____ 3

INTRODUCCIÓN: MANUAL DE RECURSOS HUMANOS ____ 4

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO ____ 6

POLÍTICA DE SELECCIÓN ____ 8

POLITICA DE CONTRATACIÓN ____ 10

POLÍTICA DE INDUCCIÓN ____ 12

POLÍTICA DE CAPACITACIÓN ____ 14

POLÍTICA SALARIAL ____ 16

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD ____ 18

POLÍTICA DE DENUNCIA DE HOSTIGAMIENTO SEXUAL ____ 20

POLÍTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ____ 22

POLÍTICA DE EXCLUSIVIDAD ____ 24

# 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Fabrica como Centro de Entretenimiento, esta dirigido a la diversión sana, y variada, en donde nuestros visitantes pueden encontrar en un solo lugar diversidad de actividades que proporcionen satisfacción a sus necesidades mediante un excelente servicio, acogedor y diferenciado del servicio tradicional.

Los colaboradores de Fabrica somos el activo más grande de esta empresa, por tanto este valor que inculcamos estará reflejado en nuestras actitudes y de la misma manera trasmitiremos este valor a nuestros invitados, quienes posicionaran en su mente el sentir de ser huéspedes en el mejor centro de entretenimiento del país.

Cada vez que un cliente de Fabrica nos visita, estaremos todos pendientes de su satisfacción total, de ahí que siempre tenga la intención de volver.

## 1.1 Misión

Obtener clientes satisfechos por medio de nuestros servicios de calidad superior y personal comprometido.

## 1.2 Visión

Ser el mejor centro de Entretenimiento del país, para toda la familia, con personal orgulloso de trabajar para nuestros clientes.

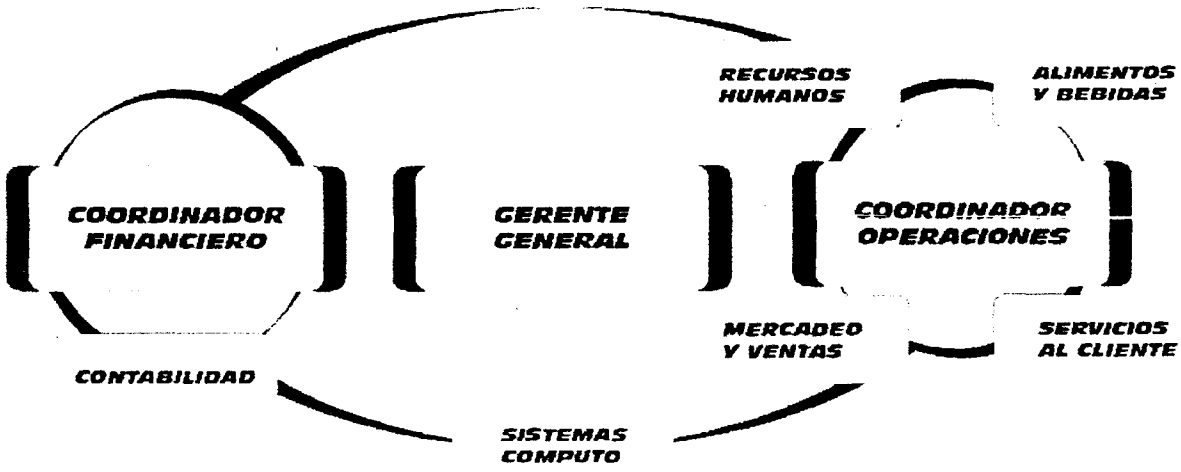
## 1.3 Lema

Es importante comprender que el lema es una frase que expresa la intención de un grupo de personas. En el caso de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** nuestro lema es:

***"Nos divertimos haciendo a nuestros invitados felices."***

## 1.4 Organigrama

# ORGANIGRAMA




## 2. INTRODUCCIÓN: MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

El presente manual es un documento de referencia para el coordinador de recursos humanos cuando se le presente alguna situación relacionada con los colaboradores y tener en cuenta distintos aspectos necesarios para el adecuado curso de estos en Fábrica.

Este manual es una guía de trabajo para estandarizar las prácticas de gestión humana dentro de la organización, tanto para el coordinador como para todos los colaboradores.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos de la empresa.

Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

El propósito de este manual es mostrar la estandarización de distintos procesos de

Gestión Humana, al mismo tiempo que busca facilitarlos.

Este documento es de consulta para las personas que se desempeñan en el Departamento de Recursos Humanos, como también puede ser consultado por aquellas personas de que deben coordinar grupos personas dentro de la corporación.

Parte de la finalidad de este documento es guiar en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, salario, confidencialidad, hostigamiento sexual, evaluación del desempeño y exclusividad.

## 2.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos

Desarrollamos un ambiente de trabajo con las condiciones internas y los colaboradores adecuados buscando el éxito de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

También nos encargamos del crecimiento y del desarrollo de los colaboradores, para alcanzar niveles más elevados de aptitud, creatividad y realización, ya que ellos son el recurso central de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

## 2.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos

Que el departamento de Recurso Humanos cuente con la estructura necesaria y con los procesos básicos de Gestión Humana para iniciar operaciones.

## 2.3 Metas:

- Que todos los procesos de Gestión Humana sean llevadas a cabo seguimiento los lineamientos de este manual.
- Contar con todo el personal adecuado para iniciar operaciones.
- Que todos los colaboradores sean capacitados en Servicio al Cliente antes de iniciar operaciones.
- Que todos los colaboradores reciban el entrenamiento sobre los procedimientos relacionados a su puesto de trabajo antes de iniciar operaciones..

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO** | C<br>**Código del documento:**<br>F-RH 01 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 05-Mayo- 2006<br><br>**Versión: (1)** |

**Objetivo:**

Establecer un proceso formal de reclutamiento y los medios que se utilicen para lograr una captación adecuada del personal requerido.

**Alcance:**

Es aplicable a todos las personas que estén interesada en trabajar y ser parte del equipo de ***Fábrica Centro de Entretenimiento***.

**Documentos Relacionados**
**FOR-01.**

**Políticas:**

El responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento es el área de Recursos Humanos.
Toda persona que desee aplicar a un puesto deberá tener una escolaridad mínima de Noveno año aprobado
Toda persona que desea participar en el proceso de reclutamiento debe llenar el formulario de oferta de servicios FOR-01.
La solicitud de empleo solo puede ser entregada por un representante del área de Recursos Humanos o por alguien asignado por este.
El concurso externo se realiza para llenar vacantes en el nivel de ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas
La oferta de servicios debe ser llenada en su totalidad.
La oferta de servicios es un documento confidencial que solo puede ser administrado por el área de Recursos Humanos.
El proceso de reclutamiento puede utilizar diversos medios para la atracción de oferentes, siempre y cuando se mantengan dentro de los límites de lo ético y lo moral.

Todas las ofertas de servicio son archivadas por el área de Recursos Humanos.

| |
|---|
| Las ofertas de servicio son archivadas por un espacio de 6 meses, después de este tiempo deberán ser destruidas. |
| **Procedimiento:**<br>Se utilizan anuncios de periódico, carteles u otros medios de comunicación para informar a la población sobre el proceso de reclutamiento.<br>La persona puede adquirir la oferta de servicio visitando las instalaciones de Fábrica a través de un representante del área de Recursos Humanos.<br>La persona puede adquirir la oferta de servicio a través de un colaborador actual de la Fábrica.<br>La persona llena la oferta de servicio y la entrega en el área de Recursos Humanos.<br>La oferta de servicio es archivada por el área de Recursos Humanos, dependiendo del perfil del oferente. |

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE SELECCIÓN** | **Código del documento:** F-RH 02 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 05-Mayo- 2006<br><br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Crear los medios para lograr una captación adecuada del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diferentes puestos que ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** desea cubrir.

**Alcance:**

Es aplicable a todos los puestos de la Empresa, a los coordinadores, administradores de las diferentes áreas y el personal que requieran para el desempeño de sus funciones, y a los candidatos que soliciten empleo en ***Fábrica Centro de Entretenimiento***.

**Documentos Relacionados:**

- Prueba Psicométrica.
- FOR- 06

**Políticas:**

El responsable de administrar el proceso de selección es el área Recursos Humanos.
El departamento de Recursos Humanos es el responsable de veiar porque todo personal que ingrese a ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto
Las técnicas de selección son definidas por el área de Recursos Humanos.
El proceso de selección se inicia cuando se hace la solicitud de personal F-RH001, por parte de un coordinador.
El área de Recursos Humanos debe presentar al menos 3 candidatos al coordinador contratante.
En puestos operativos el área de Recursos Humanos tiene una semana para presentar la terna al coordinador contratante.
En puestos administrativos el área de Recursos Humanos tiene 15 días para presentar la terne de candidatos al coordinador contratante.
Previa aprobación del departamento de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de velar porque todo el personal que ingrese a ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
Todo empleado contratado deberá tener una escolaridad mínima de noveno año aprobado.
Se le aplicará a toda persona que quiera participar en el proceso de selección una serie de pruebas y entrevistas.

**Procedimiento:**

El coordinador contratante llena la solicitud de Requerimiento de personal y la entrega al área de Recursos Humanos.
El área de Recursos Humanos busca en la base de datos sobre posibles candidatos al puesto.
Toda vacante se cubrirá con la correspondiente solicitud de empleo correctamente llenada.
El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
De no existir en la base de datos candidatos que llenen el perfil buscado, se deberá determinar el medio para obtener oferentes.
Una vez obtenida la lista de oferentes Recursos Humanos les aplica una prueba de personalidad ya establecida (CPS) a los posibles candidatos.
Las personas que según la prueba de personalidad tengan las características apropiadas para el puesto, serán sometidas a una entrevista por parte de Recursos Humanos en la que se confirmara información obtenida tanto en la prueba de personalidad como en la solicitud de empleo.
Recursos Humanos elaborará un informe final con los resultados de la prueba y de la entrevista, este será entregado al coordinador contratante y archivado por el departamento de Recursos Humanos.
Recursos Humanos en conjunto con el coordinador de cada área seleccionará a la persona más adecuada según el perfil establecido y que posea las capacidades, cualidades y habilidades que se buscan y que deben tener las personas que trabajen en ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***
Las personas que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.

| Departamento de Recursos Humanos<br>**POLÍTICA DE CONTRATACIÓN** | **Código del documento:** F-RH 03 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 05-Mayo- 2006<br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Partiendo de las diferentes evaluaciones para conocer las habilidades y las cualidades de las personas, se contratara a la persona mejor calificada que cumpla con los requisitos del puesto a desempeñar

**Alcance:**

Es aplicable a todo empleado seleccionado para una posición dentro de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** y contratado por tiempo indefinido.

**Documentos Relacionados:**

FOR-02.jpg
FOR-03-01.jpg
FOR- 03.jpg
FOR-4

**Políticas:**

El responsable de llevar a cabo el proceso de contratación es el área de Recursos Humanos.
Recursos Humanos tendrá un tiempo límite para la contratación de cada puesto, de 2 semanas.
Toda contratación el área de Recursos Humanos deberá notificarlo al departamento financiero.
Recursos Humanos deberá notificar a la persona seleccionada sobre su contratación, fecha de ingreso, salario y condiciones laborales.
Al iniciar la relación laboral Recursos Humanos llevará un registro completo del trabajador.

**Procedimiento:**

Toda persona que se contrate será designada por medio de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, el departamento, el salario y la efectividad de la

designación.
El coordinador de Recursos Humanos informará a la persona seleccionada sobre la contratación, el salario, la fecha de ingreso y las condiciones de trabajo.
Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo, que contendrá toda la información requerida.
El solicitante deberá llenar la solicitud del Banco Nacional, para recibir su tarjeta de ahorros, donde será depositado su salario.
Un representante del departamento de Recursos Humanos, le tomará una foto al nuevo colaborador, con fin de crear su carné de identificación.
En lo que respecta al periodo de prueba, el coordinador inmediato de la persona contratada, deberá confirmar por escrito una semana antes del vencimiento del periodo de prueba a Recursos Humanos la contratación o rescisión del contrato de trabajo.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE INDUCCIÓN** | **Código del documento:** F-RH 04 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 08-Mayo- 2006<br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Que el ingreso de las personas contratadas para laborar en ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** sea el más adecuado, que comprendan los objetivos de la empresa y se sientan identificados tanto con el trabajo como con sus compañeros.

**Alcance:**

Es aplicable a todo empleado contratado para una posición dentro de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** y contratado por tiempo indefinido.

**Documentos Relacionados:**

Manual de Inducción

**Políticas:**

El responsable de administrar el proceso de inducción es el área de Recursos Humanos.
Se utilizará el Manual de Inducción para guiar este proceso.
A las personas que ingresen a formar parte del equipo de trabajo de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** se les dará la respectiva inducción con la información necesaria acerca de la empresa.

**Procedimiento:**

Recursos Humanos le dará al nuevo colaborador la explicación de manera más específica, por medio de la inducción, la entrega del Manual de Inducción con aspectos básicos sobre el funcionamiento de la empresa.
El área de Recursos Humanos apoyado por los diferentes coordinadores recibirán y le darán a cada persona contratada una adecuada bienvenida de se rposible en el primer día de labores.
Se aclararán aspectos que abarcan desde la organización de la empresa hasta las labores correspondientes a desarrollar.
Se realizará un recorrido por ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** para que se conozcan

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE CAPACITACIÓN** | **Código del documento:** F-RH 05 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 08-Mayo- 2006<br><br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Brindar a los diferentes colaboradores de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** las capacitaciones necesarias para desempeñar de una manera adecuada su puesto, y con esto lograr que el servicio que se le de a nuestros visitantes sea el mejor y por esto siempre tengan deseos de volver.

**Alcance:**

Es aplicable a todo empleado seleccionado para una posición dentro de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** y contratado por tiempo indefinido.

**Documentos relacionados:**
FOR- 05.

**Políticas:**

El responsable de llevar a cabo el proceso de capacitación será según el caso el área de Recursos Humanos, el área a la que corresponde la capacitación, o algún servicio contratado.
El departamento deberá poseer una base de datos sobre distintos proveedores de capacitaciones, en distintos temas.
Recursos Humanos velará porque toda persona que forme parte del equipo de trabajo de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** sea debidamente capacitada.
Recursos Humanos estará pendiente de las necesidades de los colaboradores y de cada área en lo que respecta a capacitaciones.
Recursos Humanos elabora un plan anual de capacitación.
Recursos Humanos identificará y se comunicará con las diferentes instituciones que puedan brindar los servicios de capacitación.
Los coordinadores deben programar sus actividades permitiendo que exista el espacio para que sus colaboradores reciban las capacitaciones necesarias.
Es responsabilidad del coordinar velar y monitorear las necesidades de capacitación de sus colaboradores.

**Procedimiento:**

Recursos Humanos elaborara un plan de capacitación anual, que se establecerá con la ayuda de los coordinadores que por medio de un formulario nombraran las necesidades detectadas en el área, y con base a esto se analizará y elaborara dicho plan.
Las capacitaciones que se den serán seminarios, cursos, entrenamiento, entre otros de esta misma índole
Se le comunicará dos semanas antes de la capacitación al coordinador y al empleado sobre la misma, para que tomen en cuenta los días y las horas que se dedicarán a la misma y se organicen en sus trabajos.
Se evaluara la participación en las capacitaciones, para brindar un informe a los coordinadores generales del aprovechamiento de la misma.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA SALARIAL** | **Código del documento:** F-RH 06 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de aprobación:** 14-Mayo- 2006<br><br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Retribuir a los colaboradores de ***Fábrica Centro de Entretenimiento,*** por su trabajo.

**Alcance:**

Es aplicable a todas las personas que brinden algún tipo de servicio a ***Fábrica Centro de Entretenimiento,*** ya sea por un contrato indefinido o por tiempo limitado.

**Políticas:**

Se considera una prioridad el pago de salarios ante cualquier otro egreso de efectivo de la compañía.
Se paga con la definición del percentil 50 y en ciertos específicos con el percentil 75 del mercado.
Recursos Humanos realizará la respectiva lista del salario que se le pagará a cada colaborador según el cargo que desempeñe.
Se podrá una negociación de salario entre coordinador y contratado.
El salario que se le cancele a cada colaborador será previamente aprobado por el departamento financiero.
Es responsabilidad del personal de contabilidad responder las consultas que tengan los colaboradores con respecto a sus salarios.
El pago correspondiente de cada colaborador será responsabilidad del departamento financiero.

**Procedimiento:**

Se consultan salarios mínimos, como punto de referencia, pero necesariamente no son influyentes sobre otorgación de salario.
El pago se hará por la modalidad de salario mensual con un adelanto en la primera quincena del mes.
Los días en que se realizarán los pagos, será, el catorce (14) de cada mes se pagará la

primer quincena y el veintiocho (28) de cada mes la segunda quincena.
Si los días de pago coinciden con fines de semana o feriados, se pagará el día laboral anterior.
En la primer quincena de depositará el cuarenta por ciento (40%) del salario y en la segunda quincena el sesenta por ciento (60%) restante, con las correspondientes deducciones.
Cualquier pago adicional al salario, como bonificaciones, premios, u otro tipo de compensación, se pagará junto con el pago de la segunda quincena y no serán consideradas bajo ninguna circunstancia parte del salario base del colaborador.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD** | | **Código del documento:** F-RH 07 |
|---|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de aprobación:** 08-Mayo- 2006<br>**Versión:** (1) | |

**Objetivo:**

Proteger la confidencialidad de la composición de los procesos utilizados en la manufactura, transformación y comercialización de los diferentes servicios que dará **FÁBRICA**, secretos comerciales, ventajas comparativas y cualquier tipo de información cuya divulgación no autorizada pueda causar un daño a los intereses de **FÁBRICA**.

**Alcance:**

Es aplicable a todo empleado que sea parte de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Documentos relacionados:**

Contrato de Confidencialidad.

**Políticas:**

Es obligación de todos los colaboradores de **FÁBRICA** proteger la confidencialidad de la información de la empresa, sin distinción de su puesto, función o forma de contratación. De igual forma, es su obligación guardar rigurosamente los secretos técnicos y comerciales de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa, sus clientes y proveedores.

Toda la información relacionada a los temas de inducción, los programas de computadora, manuales y material de soporte, así como los procesos de elaboración y comercialización de los productos de la empresa; los memorandos, notificaciones, registros, diseños, programas, planos, especificaciones, materias primas, archivos u otros materiales que **FÁBRICA** entregue a sus colaboradores, así como la información relacionada a los clientes, proveedores y planillas, activos e inventarios de **FÁBRICA** y cualquier otra información a la que **FÁBRICA** le asigne tal naturaleza, gozan del carácter de información no divulgada propiedad de **FÁBRICA**, de acuerdo a la Ley de

información no divulgada de Costa Rica.
**Obligación de confidencialidad:** Los colaboradores de la empresa están obligados, al amparo del artículo 7 de la Ley de Información No Divulgada de Costa Rica, a no utilizar, divulgar o difundir por sí sola o en el ejercicio de actividades, por cuenta propia o ajena, por tiempo indefinido o hasta que reciban una autorización expresa y por escrito de la Dirección Ejecutiva o Dirección Financiera de la empresa, la información descrita anteriormente y cualquier otra relacionada que permita inferir o deducir la información no divulgada protegida en esta política. La obligación de guardar la información sensible de la empresa continuará aún después de finalizada la relación contractual entre el colaborador y la empresa, y se prolongará por tiempo indefinido hasta el momento en que algún representante legal de la empresa autorice por escrito al colaborador a revelar tal información o que la misma pase a ser de conocimiento público por medios autorizados por la empresa.

**Procedimiento:**

**FÁBRICA** hará saber a sus colaboradores el carácter secreto de dicha información y el alto valor comercial que tiene para **FÁBRICA**.
**Sanciones por incumplimiento:** El incumplimiento de esta política laboral, podrá ser sancionado por la empresa, una vez verificado su existencia de conformidad con las siguientes sanciones:
**Despido sin responsabilidad patronal**: Cuando el colaborador cometa una falta grave a su deber estipulado en esta política o en el Código de Trabajo. Para proceder al despido, no es necesario que la empresa haya apercibido al colaborador por tal falta.
De conformidad con el artículo 603 del Código de Trabajo, los derechos y acciones de la empresa, para despedir justificadamente a los colaboradores, prescriben en treinta días naturales. Dicho plazo comenzará a computarse desde el día que se cometió la falta que motiva la separación o, en su defecto, desde el día que la empresa conoció de la falta. Este plazo se interrumpe con el inicio del procedimiento disciplinario.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE DENUNCIA DE HOSTIGAMIENTO SEXUAL** | **Código del documento:** F-RH 08 |
|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 20-Mayo- 2006<br><br>**Versión:** (1) |

**Objetivo:**

Estas disposiciones tienen como propósito establecer las directrices para procesar adecuadamente las denuncias de hostigamiento sexual realizadas por los colaboradores (as) de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Alcance:**

El presente documento aplica para cualquier denuncia de Hostigamiento Sexual por parte de colaboradores (as) de ***Fábrica Centro de Entretenimiento,*** en Costa Rica. Este documento pretende acatar su procedimiento según la Ley contra el Acoso u Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia Nª 7476 ubicada en el Código de Trabajo de la República de Costa Rica.

El fin de esta política es preservar y velar por los derechos de colaboradores (as) que laboran en ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Políticas:**

Corresponde únicamente al departamento de Recursos Humanos, junto a la Coordinación General administrar el procedimiento de Denuncia de Hostigamiento Sexual.

Toda manifestación de acoso u hostigamiento sexual deberá ser denunciada.

El trámite será absolutamente confidencial

Las únicas personas que podrán conocer sobre la denuncia dentro de la compañía (aparte del denunciante y el denunciado) serán el coordinador del Departamento de Recursos Humanos y el Coordinador General.

Ningún colaborador (a) que haya denunciado ser víctima de acoso u hostigamiento sexual o haya sido testigo, podrá sufrir perjuicio personal alguno en su empleo.

La Coordinación General deberá informar la denuncia a la Dirección Nacional de Inspección de Trabajo.

**Procedimiento:**

Se considerará acoso u hostigamiento sexual a:
Requerimientos o favores sexuales que impliquen:
Promesa implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien la reciba.

- Amenaza implícita o expresa, física o moral, de daños o castigos referidos a la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien la reciba.
- Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o el estudio.
- Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.
- Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseada y ofensiva para quien los reciba.

El denunciante presentará su situación a la Coordinación General y/o representante de Recursos Humanos de forma verbal y/o de forma escrita.
Toda denuncia deberá ser levantada en un acta con la fecha específica, se le solicitará al denunciante un testigo que respalde su denuncia, que de no existir ningún testigo igual se prosigue con el procedimiento.
El Coordinador General junto al representante de Recursos Humanos analizarán la denuncia.
De existir condiciones que respalden la denuncia, el Coordinador informará a la Dirección Nacional de Inspección de Trabajo.
El colaborador (a) denunciado será suspendido mientras se realiza la investigación pertinente.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** | | **Código del documento:** F-RH 09 |
|---|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 21-Mayo- 2006<br><br>**Versión:** (1) | |

**Objetivo:**

Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar a los colaboradores de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Alcance:**

Aplicable dos veces al año a los empleados de todos los niveles de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Políticas:**

El responsable de administrar el proceso de Evaluación de Desempeño, es el área de Recursos Humanos.

Los ejes sobre los cuales girará la evaluación son:

-Entendimiento de objetivos del área e individuales.
-Servicio al Cliente externo e Interno.
-Comunicación Interpersonal.
-Entendimiento de prioridades y tareas.
-Comportamientos seguros.
-Seguimiento y aplicación de procedimientos..

La evaluación del desempeño se aplicará por parte del área de Recursos Humanos a todos los colaboradores de ***Fábrica*** dos veces al año, cada seis meses.

Cada coordinador será responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. El área de Recursos Humanos será responsable de la coordinación general del programa.

El coordinador del área deberá conocer el manejo del formulario para la Evaluación del Desempeño, además de conocer las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, otras políticas y formularios.

Recursos Humanos se encargará de analizar la información, archivarla y con base en esto tomar las decisiones respectivas.

Las decisiones que se tomen basadas en el resultado de la Evaluación de desempeño,

deben ser aprobadas previamente por la Coordinación general.

**Procedimiento:**

El área de Recursos Humanos le hará llegar el respectivo formulario a cada coordinador para que realice la Evaluación de Desempeño.
El coordinador informara al departamento de Recursos Humanos el tiempo estimado en que considera logrará realizar la evaluación a sus colaboradores.
Toda evaluación deberá ser discutida con el colaborador, por parte del coordinador y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada colaborador.
Luego de aplicada la misma en el tiempo que el mismo coordinador estableció, deberá presentarlo a Recursos Humanos que se encargara de analizar la información y realizar los ajustes pertinentes según el resultado.
Una vez que la Gerencia General da el visto bueno, se le pasará la información al departamento de Contabilidad para que haga los ajustes o cambios necesarios.

| Departamento de Recursos Humanos<br><br>**POLÍTICA DE EXCLUSIVIDAD** | | **Código del documento:** F-RH 10 |
|---|---|---|
| **Elaborado por:**<br>Alexander Fernández G. | **Fecha de Aprobación:** 26-Enero-2006<br><br>**Versión:** (1) | |

**Objetivo:**

Comunicar a los colaboradores de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** los límites establecidos en relación con las labores que se realizan fuera de la empresa y en horas no laborales.

**Alcance:**

Es aplicable a todo colaborador de ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***

**Políticas:**

El área de Recursos Humanos se encargará de notificar a cada persona sobre la política de exclusividad antes de la contratación.
Es responsabilidad de toda persona que forme parte del equipo de trabajo de ***Fábrica Centro de Entretenimiento*** y que además tenga un negocio propio informarlo previamente a la contratación.
Será la coordinación general la que tome la decisión de contratar a una persona que notifique tener algún tipo de negocio propio.

**Procedimiento:**

Los colaboradores que tengan algún negocio propio, deberán informarlo inmediatamente a Recursos Humanos.
Recursos Humanos se lo comunicará a la Gerencia General, la cual tomará la decisión de continuar o no con el proceso de contratación.
A los colaboradores que se les permita continuar con el proceso de contratación aunque tengan su propio negocio, deben tener en cuenta que no puede tomar tiempo de sus horarios de trabajo o de descanso dentro de ***Fábrica*** para la atención del mismo.
A los colaboradores que se le permitió tener su propio negocio, no deben competir con ninguna de las áreas comerciales que abarca ***Fábrica Centro de Entretenimiento.***
En caso de incumplir con lo antes establecido se considerará causa justificada de despido sin responsabilidad patronal.

# DOCUMENTOS ADJUNTOS

# FORMATO DE OFERTA DE SERVICIOS

# Fábrica Oferta de servicios FOR-01

Fabr

Estudios Realizados

Datos familiares

# FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL NUEVO

fábrica

# DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

## REQUERIMIENTO DE PERSONAL NUEVO

FOR -07

### Información General

| | |
|---|---|
| Título del puesto: | Fecha: |
| Departamento: | Nombre del Solicitante: |
| Departamento Solicitante: | Puesto del Solicitante: |

### *Información del Puesto a Cubrir*

| |
|---|
| Perfil del puesto que se desea contratar: |
| Origen de la Vacante:_____ Reposición (Nombre:_____)Puesto Nuevo:____Traslado Interno:___ |
| Tipo de Contrato:____ Fijo_____Ocasional (especifique duración:_____) |
| Horario:_____ Rotativo ____Sí_____No |
| Objetivo del puesto: |
| Rango del sueldo de contratación: |
| Fecha de contratación deseada: |
| Nombre del candidato(s) interno(s) a considerar: |

### *Características del Candidato*

| |
|---|
| Edad: _____ Sexo:_____ |
| Escolaridad: |
| Conocimientos técnicos: |
| Idiomas: |
| Experiencia: |
| Disponibilidad para viajar: ____Si _____No |
| Disponibilidad para cambiar de residencia: _____Si____No |
| Vehículo: _____Si _____No |
| Observaciones: |

| | |
|---|---|
| Firma del Coordinador: | Firma de Recursos Humanos: |
| Fecha: | Fecha: |

# FORMATO DE ACCIÓN DE PERSONAL

Fábrica

FOR-02

No.
Folio
Fecha
Cédula

Nombre completo

Fecha de nac.

No. de asegurado

Puesto
Depto
Salario

Puesto
Depto
Salario

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ingreso | Terminación Contrato | Reinstalación | Aumento Salarial |
| Permiso | Suspensión | Calificación | Ascenso |
| Vacaciones | Amonestación | Traslado | Otros |

**Periodo Efectivo.**

**Motivo y Observaciones.**

# CARNET DE IDENTIFICACIÓN

Rolando

Departamento. Gerencia de Operaciones
Area. Administrativa
Cargo. Coordinador

fábrica

**Nuestra Misión:**
Obtener clientes satisfechos por medio de nuestros servicios de calidad superior y personal comprometido.

**Nuestra Visión:**
Ser el mejor centro de Entretenimiento del país, para toda la familia, con personal orgulloso de trabajar para nuestros clientes.

**Nuestro Lema:**
"Nos divertimos haciendo a nuestros invitados felices."

# FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN O EDUCACIÓN

**FOR-06**

**IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE FORMACION O EDUCACION**

**Fecha:** _____ **Hoja:** _ de _

| **Firma y Fecha Recibido Coordinador Capacitación** | **Nombre del Solicitante:** | **Firma Aprobado:** |
|---|---|---|
| | | |

| **Inducción General a la Compañía:** | | | | | | **Propia del Puesto:** | | | **Reentrenamiento** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| General | ☐ | ISO | ☐ | S.O | ☐ | Externa ☐ | Interna ☐ | | ☐ |

**Nombre de la Formación o Educación:**

| **Nombre del Participante** | **Departamento** | **Costo P/ Persona** | **Duración** |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**Evidencia de la Capacitación:**

Certificado de Aprovechamiento ☐ Otro ☐

Certificado de Participación ☐

**Justificación:**

_____

_____

**Observaciones:**

# FORMATO DE PRONTUARIO DE EMPLEADOS

Departamento Recursos Humanos

# Prontuario de Empleados

Fotografía

1. Datos Personales

2. Descripción Física

3. Estudios Realizados

Escolares | Título obtenido o último año aprobado | Años | Centro de enseñanza

Primario

Secundario

Profesional

Especialidad

Técnico

Universitario

Especialidad

Otros

4. Experiencia Laboral

Empleadores | Ocupación | Desde | Hasta | Último sueldo | Motivo de salida

5. Movimientos de personal

Desde | Hasta | Sueldo | Cargo | Sueldo | Tipo de cambio

6. Registro de [illegible]

Fecha | Descripción | Desde | Hasta | Observaciones

10. Cuadro de desarrollo de evaluaciones

Fecha | Tipo | Resultados de marcas cr. | Evaluadores responsable | Próxima evaluación

6. Control de indicadores y Capacitaciones

| Fecha | Instructor | Descripción | Puntuación |
|---|---|---|---|

7. Registro de sanciones disciplinarias

| Fecha | Tipo de sanción | Descripción de la falta | Hecho por |
|---|---|---|---|

8. Registro de incapacidades y accidentes de trabajo

| Fecha | L.C.S.S. | I.N.S. | No. de caso | Tipo de incapacidad o accidente | Recibido por |
|---|---|---|---|---|---|

# APÉNDICE 3
# MANUAL DE INDUCCIÓN

# Manual de Inducción

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**RH001**

**Grecia, 25 de Noviembre del 2005**

# CONTENIDO

*CONTENIDO*

*PRESENTACIÓN* 2

*OBJETIVO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN* 3

*3. ASPECTOS GENERALES* 4

**3.1 Antecedentes e Historia** 4

**3.2 Fotografías del Desarrollo del Proyecto** 5

**3.3 Estructura de la Compañía** 6

3.3.1 Conceptualización 6

3.3.2 Misión 7

3.3.3 Visión 7

3.3.4 Lema 7

3.3.5 Organigrama 8

3.4 Infraestructura de Fábrica 8

**4. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL COLABORADOR** 9

4.1 Tipos de Personal 9

4.1.1 Coordinadores de Áreas 9

**4.2 Condiciones Generales de Trabajo** 10

4.3 Horarios de Trabajo 10

4.3.1 Periodos de Descanso 10

4.3.2 Periodo de Prueba 10

**4.4 Política Salarial** 11

4.4.1 Formas y Tiempos de Pago 11

4.4.2 Aguinaldo 11

4.5 Vacaciones 11

4.6 Días Feriados 11

**4.7 Incapacidades, Permisos y Licencias** 12

**4.8 Presentación Personal** 12

**4.9 Normas de Seguridad e Higiene** 13

# 1. PRESENTACIÓN

Estimado (a) Compañero (a):

***Fábrica Centro de Entretenimiento***, le da la más cordial bienvenida al pasar a formar parte de esta gran familia. Representa para nosotros y esperamos que para usted también, una gran satisfacción el saber que con nuestro trabajo responsable y eficiente, colaboraremos con el logro de los objetivos de *Fábrica*, y del entretenimiento sano y familiar.

Con el deseo de orientarle y brindarle una mayor comprensión de las políticas, servicios y beneficios que ofrece *Fábrica*; hemos creado este Manual de Inducción.

Conviene para su bien y para el de la Institución, que exista claridad sobre sus deberes, obligaciones, servicios y derechos que tiene como trabajador; y que de igual manera conozca la misión, visión, antecedentes y funciones generales de *Fábrica*. Cualquier duda que se le genere, consúltela con entera confianza a su jefe inmediato o a la oficina de Recursos Humanos.

Esperamos que este manual le sea de utilidad y además le deseamos éxito en las tareas que va a emprender.

# 2. OBJETIVO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

Nuestro objetivo es darle a conocer información precisa y útil respecto a *Fábrica Centro de Entretenimiento*, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal, importantes para su adecuado desenvolvimiento dentro de *Fábrica*, para que de esta manera se integre rápida y adecuadamente al personal que como usted conforma *Fábrica*.

# 3. ASPECTOS GENERALES

3.1 Antecedentes e Historia

Es importante recordar que esta edificación, cuenta con más de 15 años de estar ubicada en la ciudad de Grecia, por lo que se ha producido con el tiempo, una fuerte fijación de la misma, en la memoria de las personas.

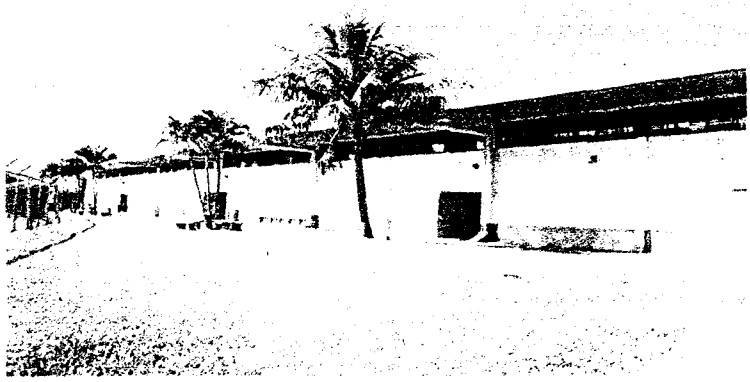
Además por su posición geográfica (2 kilómetros antes del centro de esta población) se convirtió en los últimos años en un importante punto de referencia, ya que su infraestructura era de gran tamaño, por lo que todo aquel que entrara o saliera de Grecia la conocía, lo cual incrementó el posicionamiento tanto de su nombre, así como, de su actividad en la mente de muchos, propiciando así, ser muy conocida y hoy día recordada.

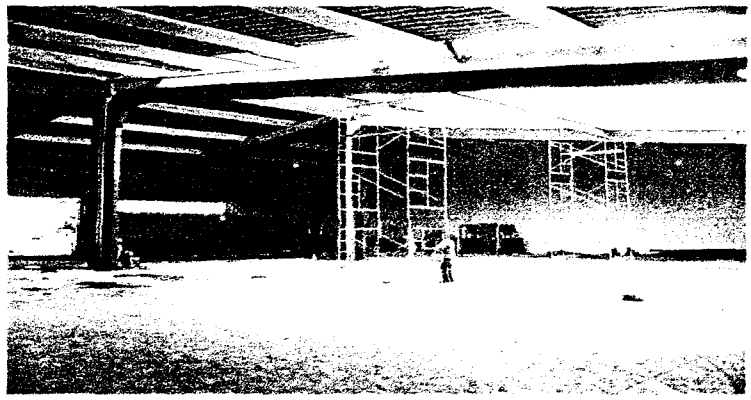
Durante mucho tiempo, la Warners proporcionó trabajo a gran cantidad de personas y hogares de la región. De ella dependían individuos, que encontraron en esta, acceder a mejores condiciones de trabajo y mejores salarios en comparación con las otras opciones que ofrecía una región principalmente agrícola.

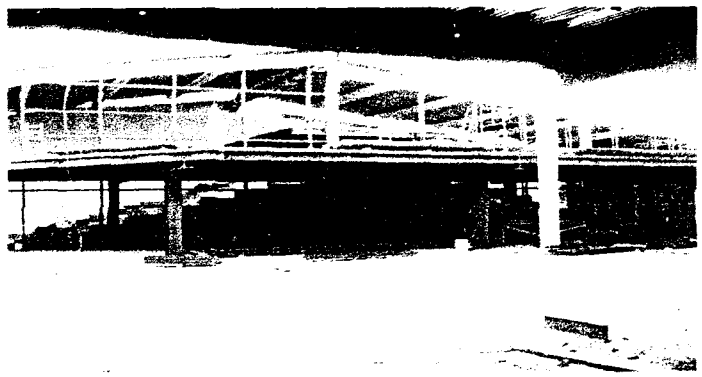
Al quedar el edificio desocupado, un grupo de amigos se reúnen interesados en crear o desarrollar un "Mall" para este sector, ya que durante muchos años en la ciudad de Grecia se creyó que existía la necesidad de construir un proyecto de este tipo. Por lo que para dar inicio a este se decide hacer un estudio de Mercadeo con la empresa Unimer, y sorprendentemente este mismo da como resultado que los pobladores de Grecia no necesitan o no quieren un "Mall" o un centro de compras, que más bien su necesidad se enfoca hacia la diversión y entretenimiento familiar, buscan lugares como cines, un gimnasio, canchas deportivas, centro de comidas; más que todo un espacio donde los habitantes de Grecia y de sus alrededores, puedan pasar un agradable momento de esparcimiento ya sea con su familia o amigos.

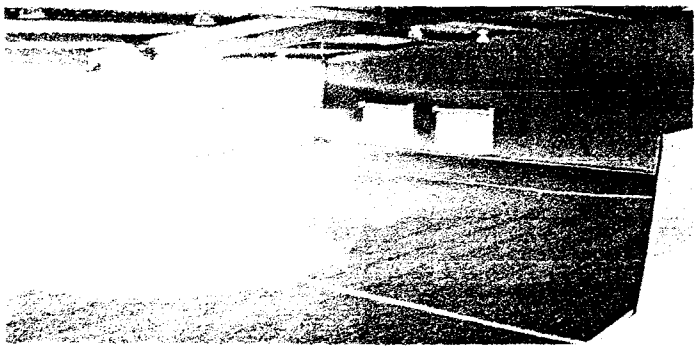
Por lo que se decide entonces crear Fábrica Centro de Entretenimiento, como un lugar que combina el entretenimiento con algunos locales comerciales, llenando así las diferentes expectativas de los habitantes de Grecia, y a la vez, generando una importante fuente de empleos, para la población que también lo demanda en este momento.

3.2 Fotografías del Desarrollo del Proyecto









3.3 Estructura de la Compañía

3.3.1 Conceptualización

Fábrica como Centro de Entretenimiento, está dirigido a la diversión sana y variada, en donde nuestros visitantes pueden encontrar en un solo lugar, diversidad de actividades que proporcionen satisfacción a sus necesidades mediante un excelente servicio, acogedor y diferenciado del tradicional.

Los colaboradores de Fábrica somos el activo más grande de esta empresa, por tanto este valor que inculcamos estará reflejado en nuestras actitudes y de la misma manera trasmitiremos

este valor a nuestros invitados, quienes posicionarán en su mente el sentir de ser huéspedes en el mejor centro de entretenimiento del país.

Cada vez que un cliente de Fábrica nos visita, estaremos todos pendientes de su satisfacción total, de ahí que siempre tenga la intención de volver.

3.3.2 Misión

Obtener clientes satisfechos por medio de nuestros servicios de calidad superior y personal comprometido.

3.3.3 Visión

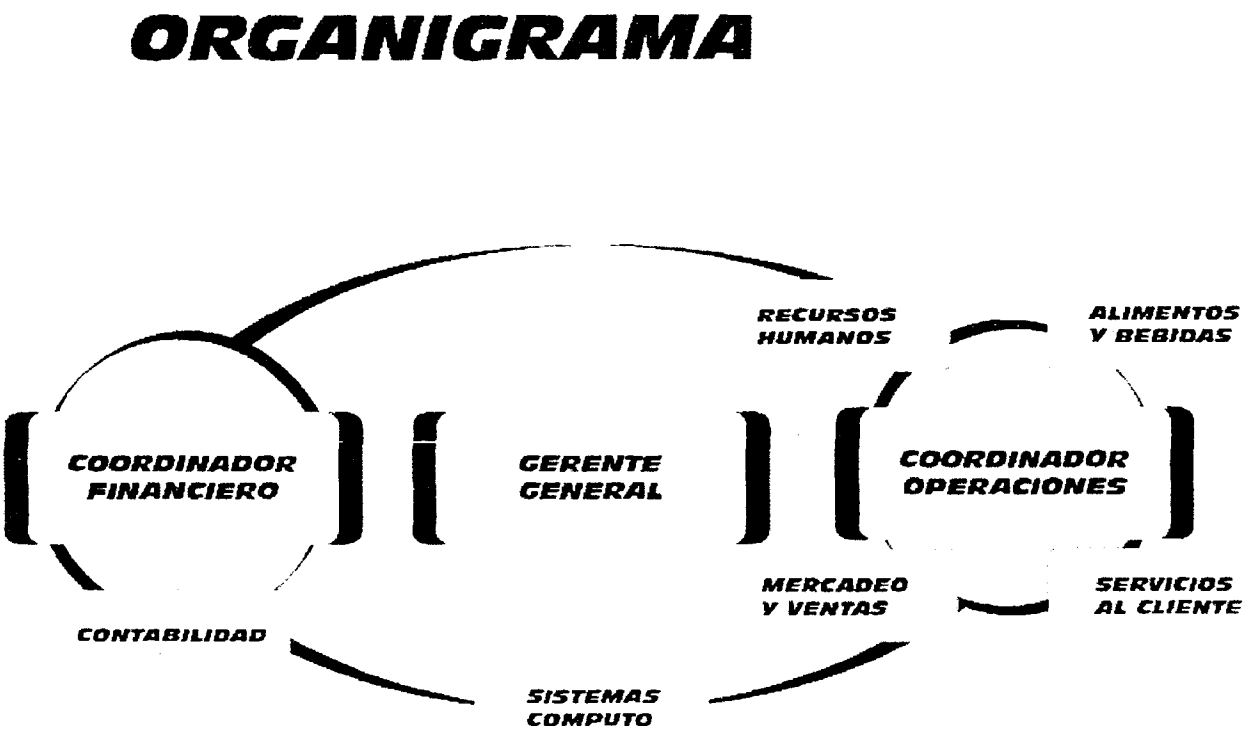
Ser el mejor centro de Entretenimiento del país, para toda la familia, con personal orgulloso de trabajar para nuestros clientes.

3.3.4 Lema

Es importante recordar que el lema es una frase que expresa la intención de un grupo de personas. En nuestro caso el lema de Fábrica es:

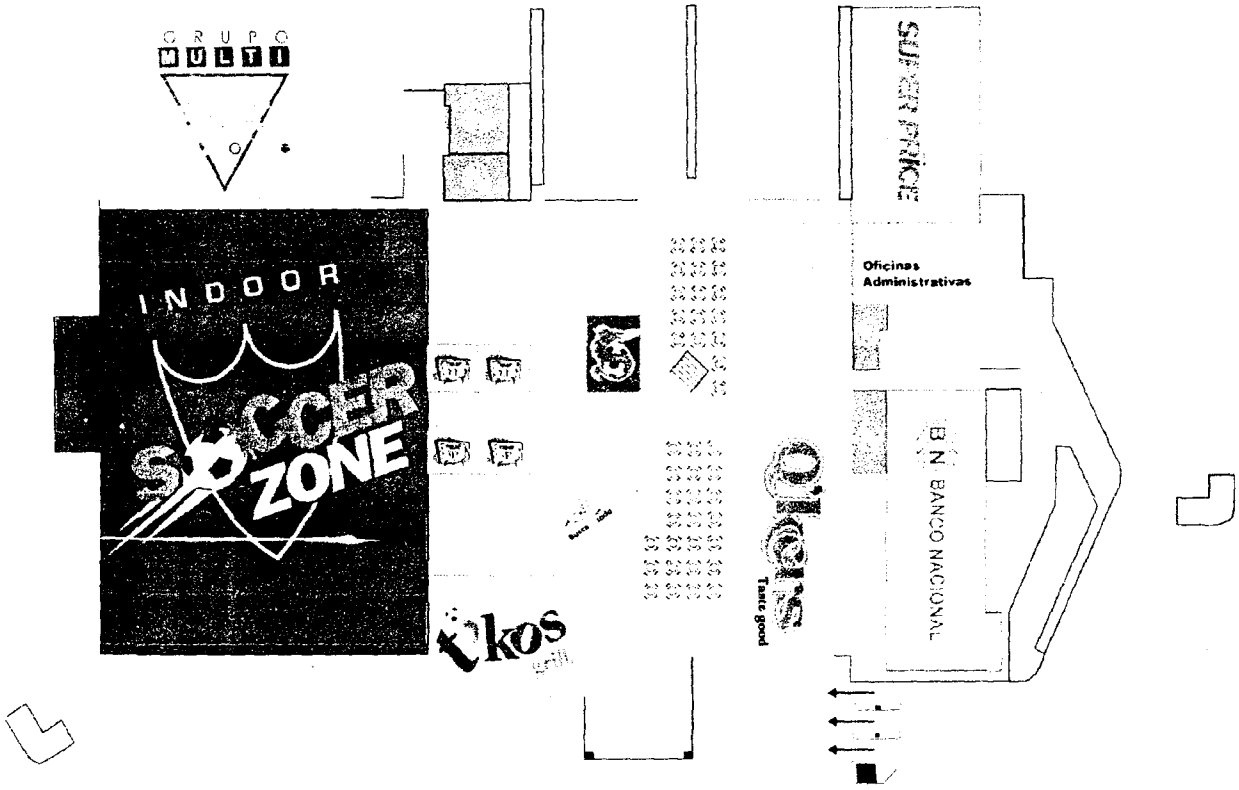
***"Nos divertimos haciendo a nuestros invitados felices"***

3.3.5 Organigrama




3.4 Infraestructura de Fábrica

***Fábrica Centro de Entretenimiento***, cuenta con un área de construcción de 6000 metros cuadrados, dentro de los cuales encontramos área de comidas, cines, supermercado, gimnasio, canchas de fútbol 5, banco, restaurante y locales comerciales. También cuenta con una capacidad de parqueo para 300 carros. Posee un sistema de seguridad e Internet inalámbrico dentro de las instalaciones.




## 4. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL COLABORADOR

### 4.1 Tipos de Personal

En *Fábrica Centro de Entretenimiento*, contamos con un equipo de coordinadores a los cuales usted se puede dirigir si en algún momento tiene alguna duda o aspecto que tratar.

#### 4.1.1 Coordinadores de Áreas

En *Fábrica* nos interesa que se sienta parte de este gran equipo de trabajo, por lo que deseamos que conozca a cada uno de los coordinadores de las diferentes áreas, para que cuando tenga algún problema, duda o necesite ayuda en cualquier aspecto, sepa a quien acudir y tenga la confianza de buscarlos. Los coordinadores de cada área son:

Gerente General

(Nombre), es nuestro Gerente General, él es el supervisor de cada una de las áreas que se desarrollan en Fábrica, además es quien toma las decisiones más estratégicas.

Coordinador Financiero

Se encarga de las cuentas, el control financiero y los demás asuntos que se relacionan con el campo de las finanzas.

Coordinadores de Operaciones

Se encarga del desarrollo y apoyo de las prácticas operativas de todo el centro, específicamente de las áreas del Food Court, el restaurante T'Kos grill, heladería, supermercado, mantenimiento general, video Centro, pistas de carros y uniformes.

Segundo Coordinador de Operaciones: Se encarga de la planificación y seguimiento de las áreas del centro como: cines, canchas de Fútbol 5, MultiSpa, Élite ciclo deportivo, seguridad y telecomunicaciones.

Coordinador de Mercadeo

Se encarga de toda la coordinación del mercadeo, ventas, promociones y publicidad.

Coordinador de Alimentos y Bebidas
Se encarga de todo el desarrollo del área de comidas.

Coordinador de Recursos Humanos
Se encarga del desarrollo, apoyo y capacitación del personal de Fábrica.

4.2 Condiciones Generales de Trabajo

Las condiciones generales de trabajo establecidas por *Fábrica Centro de Entretenimiento* son las mismas que rigen las relaciones laborales entre las autoridades y los demás trabajadores de *Fábrica* y que están estipuladas de una manera más precisa en el reglamento interno de trabajo.

4.3 Horarios de Trabajo

En el Artículo 9 del reglamento Interno de Trabajo de *Fábrica Centro de Entretenimiento* se regulan los horarios y las jornadas de trabajo de los colaboradores de la misma.

4.3.1 Periodos de Descanso

Todo colaborador de *Fábrica Centro de Entretenimiento* durante el transcurso de su jornada laboral, tendrá derecho a 1 hora para el almuerzo y un periodo de 15 minutos para tomar café. A las mujeres que estén amamantando a sus hijos, además de los descansos anteriores, se les brinda 1 hora diaria adicional para tales fines, dentro de las instalaciones de *Fábrica*.

4.3.2 Periodo de Prueba

Consiste en el tiempo de tres meses de trabajo en el cual se evaluará el desempeño del colaborador, con el fin de tener un criterio para prorrogar o no la contratación de la persona.

4.4 Política Salarial

4.4.1 Formas y Tiempos de Pago

El pago del salario se realiza dependiendo de la jornada laboral asignada al nuevo colaborador.

El pago se realizará por medio de una transferencia bancaria en el Banco Nacional, los días 15 y 30, ó el día hábil inmediato anterior si aquel coincide con un día feriado. Por lo que es requisito para todo nuevo funcionario, abrir una cuenta bancaria en esta institución.

4.4.2 Aguinaldo

Todos los trabajadores de *Fábrica Centro de Entretenimiento* de cualquier clase que sea, y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague su salario, tienen derecho al aguinaldo anual, que será igual al promedio mensual de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los doce meses anteriores al primero de diciembre de cada año, o tiempo menor que hayan laborado. Dicho beneficio será pagado dentro de los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año, salvo terminación del contrato o relación de trabajo antes del vencimiento del período respectivo, caso en el cual se les pagará proporcionalmente y de inmediato.

4.5 Vacaciones

Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a disfrutar, como mínimo, de dos semanas en concepto de vacaciones anuales remuneradas, después de cada cincuenta semanas de servicios prestados en forma continua. En caso de terminación del contrato o relación de trabajo antes de cumplir el trabajador ese período de cincuenta semanas, tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes completo de trabajo, que se le pagará en el mismo momento del retiro de la empresa.

El jefe directo será el que señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día que cumplan las cincuenta semanas de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de la empresa, ni la efectividad del descanso.

4.6 Días Feriados

Se consideran días feriados y por tanto de pago obligatorio, los que están estipulados en el Artículo 148 del Código de Trabajo, y que son: el 1° de enero, 11 de abril, Jueves y Viernes Santos, 1° de mayo, 25 de julio, 15 de agosto, 15 de septiembre y 25 de diciembre. Los días 2 de agosto y 12 de octubre se consideran feriados, pero su pago no es obligatorio, salvo si se laboran. Cuando el 12 de octubre sea martes, miércoles, jueves o viernes, los trabajadores laborarán ese día y podrán disfrutar el feriado el lunes siguiente, sin embargo, en virtud de la índole de sus actividades la empresa, previa aceptación de los trabajadores, dispondrá el disfrute de este feriado en cualquier otro día, dentro del plazo de quince días contados a partir del 12 de octubre.

En virtud de dedicarse al comercio, quedan remunerados con el salario que perciben, de manera que a cualquier trabajador que labore un feriado, se le abonará un salario adicional sencillo, para completar el pago doble que establece la ley.

4.7 Incapacidades, Permisos y Licencias

Las solicitudes de licencias, permisos, y ausentarse, deben hacerse por escrito al jefe inmediato, con copia a Recursos Humanos quien los resolverá dentro de los cinco días siguientes y en la misma forma. Los asuntos urgentes pueden gestionarse oralmente y deben, entonces, resolverse del mismo modo y de inmediato.

Todas las licencias que se concedan a los trabajadores son sin goce de salario, salvo aquellos casos previstos por la Ley, por este Reglamento, o que, sin serlo, la empresa considere oportuno otorgar con goce de salario.

En caso de que el trabajador contraiga matrimonio, nacimiento de un hijo o hija o le sobrevenga el fallecimiento de alguno de sus padres, hijos, hermanos o cónyuge, la empresa le concederá licencia con goce de salario de tres días hábiles de acuerdo con lo que estime conveniente sobre el particular.

Las ausencias por enfermedad deberán ser comprobadas, preferentemente, mediante dictamen médico expedido por la Caja Costarricense del Seguro Social, el Instituto Nacional de Seguros, o por cualquier otro medio idóneo.

El trabajador que tenga una cita para un día señalado, deberá avisar a su jefe inmediato con un día de anticipación, por lo menos, a fin de que este disponga lo pertinente reponiéndole en sus labores, con el objeto de que no entorpezca la buena marcha de la empresa.

4.8 Presentación Personal

Los colaboradores de Fábrica Centro de Entretenimiento deberán portar siempre, dentro de Fábrica su uniforme respectivo y el gafete de identificación; la falta injustificada de este requerimiento se considerará como una falta leve y será sancionada según corresponde. No existirá ninguna excepción a esta medida; en caso de que sea extraviado, el colaborador cubrirá el costo de la reposición, siempre y cuando la pérdida obedezca a la negligencia.

Cuando una persona no tenga aún su gafete definitivo, deberá recurrir al departamento de Recursos Humanos, para que le faciliten un gafete provisional, de tal manera que en todo momento que se encuentre dentro de las instalaciones de Fábrica esté debidamente identificado.

De la misma forma, con nuestra firme idea de mostrar una imagen correcta ante nuestros clientes, no se debe portar ni el gafete de identificación, ni el uniforme fuera de las instalaciones de Fábrica o en horas que no sean laborales. En el caso de que por el tipo de trabajo o las circunstancias laborales, se utilicen los anteriores fuera de Fábrica, se deberá cumplir con las normas de comportamiento y con el trato hacia las demás personas, como si estuvieran dentro de Fábrica; el desacato de estas condiciones autoriza a la empresa para sancionarlo.

Con el fin de proyectar una imagen empresarial seria y formal, es de gran importancia que todos los colaboradores de Fábrica cumplan con las siguientes normas que nos ayudarán a vestir con decoro y elegancia.

Para todos en general, el uniforme siempre debe mantenerse en las mejores condiciones, siempre limpio y bien planchado.

En los casos específicos de cada género, las normas son las siguientes:

HOMBRES

Cabello bien corto.

Se permite el uso de barba y el candado, pero recortados y bien cuidados. A excepción de los trabajadores del Food Court, a los cuales no se les permite.

No se permite el uso de sandalias o zapatos estilo sueco.

No se permite llevar collares, aretes o "piercings"

MUJERES

Cabello recogido y bien cuidado.

Uso adecuado del maquillaje.

No se permite el uso de "piercings" en lugares visibles.

En el caso de los que no utilicen uniforme, su ropa también debe ser acorde a un ambiente de trabajo, la indumentaria que empleen debe estar bien presentada, limpia y planchada, no se permite el uso de sandalias a los hombres, ni "piercings" en ninguno de los dos géneros.

El colaborador que incumpla con uno o más de estos lineamientos será amonestado por escrito, por parte del coordinador inmediato o de Recursos Humanos, mediante una carta y esto se considerará una falta leve.

4.9 Normas de Seguridad e Higiene

En *Fábrica Centro de Entretenimiento* nos preocupamos por la salud y por el bienestar de nuestros colaboradores, por lo que se le ha puesto especial atención a lo referente a normas de seguridad e incluso las de higiene, para lo cual se le recomienda a todo el personal, estar pendiente de las siguientes:

- Mantener limpias las áreas de trabajo y los pasillos públicos.
- Atender a todas las medidas de seguridad y vigilancia.
- Cuidar y mantener en perfecto estado las instalaciones.
- Participar activamente en los simulacros que se lleven a cabo.
- Reportar cualquier fuga o daño en las cañerías que puedan generar el brote de alguna enfermedad, para hacer la reparación lo más pronto posible.
- Atender los diferentes rótulos que nos indiquen algún peligro o alguna norma que respetar.
- Dar el mejor mantenimiento al equipo de trabajo, para evitar cualquier accidente.
- Presentar los exámenes médicos que se requieren para el ingreso y mantener un control periódico de la salud.

# APÉNDICE 4

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE GERENTE GENERAL Y DE COORDINADOR DE MERCADEO

## FORMATO DE DESCRIPCIONES DE PUESTO

## FORMATO DE ENTREVISTA CONDUCTUAL

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-01 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Gerente General | Fecha de Aprobación: | 13 de mayo de 2006 |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

## UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

COORDINADOR INMEDIATO: Grupo Director

SUPERVISA DIRECTAMENTE A: Coordinadores de área.

## OBJETIVO

Generar la máxima rentabilidad sostenible y crecimiento del negocio, a nivel nacional para beneficio de la junta directiva, clientes y colaboradores de acuerdo a los compromisos de tiempo adquiridos ante el Grupo Director.

## RESPONSABILIDADES

- Coordinación y ejecutación de los planes de trabajo propuestos por la Grupo Director, a través de la dirección hacia los coordinadores de área, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos específicos de cada una de estas áreas, velando porque se produzca un desarrollo integral del Proyecto Fábrica.
- Dirigirá el proceso de planificación, organización, implementación y evaluación estratégica de la organización.
- Identificar los mejores proveedores del mercado y establecer alianzas sostenidas y en beneficio de la organización.
- Diseñar e implementar el modelo organizacional idóneo para el desempeño exitoso de la estrategia, tácticas y actividades a llevar a cabo para el logro de los objetivos y metas.
- Estructurará un análisis de administración de proyectos para listar las actividades pendientes y su respectiva asignación de autoridades y responsabilidades.

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-01 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Gerente General | Fecha de Aprobación: | 13 de mayo de 2006 |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

FUNCIONES

- Revisa y evalúa constante nuevos proveedores.
- Realiza negociaciones con diversas instancias estatales, semi gubernamentales y comerciales.
- Revisa y analiza los centros de costos de las áreas.
- Deber asistir como representante del Proyecto a ciertas actividades.
- Mantiene un registro sobre las negociaciones, reuniones, nombres de proveedores o cualquier otro contacto que realice en su gestión como Gerente General.
- Dirigirá el equipo de coordinadores, mediante reuniones semanales de status.
- Elaborará la matriz de Objetivos, Metas y Programas del Proyecto con asignación de autoridades y responsabilidades.
- Aprobará y dirigirá la ejecución del plan de mercadeo y comercialización en su etapa de prelanzamiento.

TAREAS

- Realizará un check out de avance de obras, estructura organizacional e infraestructura organizacional con un reporte ejecutivo a la Junta Directiva.
- Entregará un informe semanal de avance a la Junta Directiva.

INTERACCIONES REQUERIDAS

| | |
|---|---|
| CON LOS CLIENTES: | Con todos los clientes. |
| CON PERSONAL INTERNO: | Con todo el personal. |
| EXTERNAS: | Proveedores<br>Instituciones del estado( Municipalidad, Instituciones Gubernamentales, Organizaciones no Gubernamentales y otros grupos comunales), Comunidad y otros. |

# DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE GERENTE GENERAL

| Nombre del documento: **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
|---|---|---|---|
| Código del documento: | F03PRHG-01 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Gerente General | Fecha de Aprobación: | 13 de mayo de 2006 |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

LÍMITES DE AUTORIDAD

En términos de autoridad le corresponde realizar su trabajo cumpliendo los planes y programas autorizados por la Junta Directiva. Después de que el plan y programa es autorizado, el Gerente General tiene libertad de ejecución, tiempos y actividades necesarias para llevarlos a cabo, dirigiendo a los coordinadores de área y cumpliendo los plazos establecidos por la Junta Directiva.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES

| | |
|---|---|
| POR VALORES: | Presupuesto específico. |
| POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: | Es responsable de la no divulgación de ninguna información que vaya a perjudicar al proyecto, como diseño y desarrollo de productos, procedimientos u cualquier otro aspecto que pueda ser utilizado por terceros en perjuicio de la organización. |
| POR EQUIPO Y MATERIALES: | Computadora, teléfono y calculadora. |

REQUISITOS Y PREDICTORES

| REQUISITOS | PREDICTORES |
|---|---|

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-01 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Gerente General | Fecha de Aprobación: | 13 de mayo de 2006 |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

EXPERIENCIA:

| | |
|---|---|
| 1- 4 años de experiencia ocupando puestos similares de Gerencia en áreas comerciales . | 1- Certificación Trab.Anterior |
| 2-Experiencia en procesos de Gestión de Calidad. | 2-Mínimo 3 años en experiencia en compañías con Sistemas de Gestión de Calidad implementados. |

COMPETENCIAS

ACADEMICOS:

***Conocimientos.***

| | |
|---|---|
| 2- Licenciatura o Maestría en Administración de Negocios con especialidad en Gerencia o Mercadeo | 2- Titulo Original |
| 3- Conocimientos en Customer Relationship Management | 3- Título Original o experiencia probada. |
| 4-Conocimiento en utilización del programa Project (Microsoft) | 4. Título Original. experiencia comprobada. |

***Conocimientos.***

| | |
|---|---|
| 4- Administración de personal | Entrevista Conductual enfocada en en identificar: 5- 4 años o más coordinando grupos entre 15 y 60 personas. |

***Habilidad***

| | |
|---|---|
| 5- Manejo de conflictos organizacionales- | Entrevista Conductual enfocada en identificar: De 2 a 3 experiencias laborales conflictivas que afectarán toda la organización o mínimo un área organizacional completa. |

***Habilidad***

6-Organización, Planificación e Implementación. — Entrevista Conductual enfocada en identificar: De 4 a 7 experiencias laborales que demuestren planificación y organización e implementación exitosa.

***Habilidad***

7-Liderazgo. — Entrevista Conductual enfocada en identificar: De 4 a 7 experiencias exitosas de trabajo en equipo con impacto en la organización.

8- Actitud de Escucha: — Entrevista conductual enfocada en identificar: De 4 a 6 experiencias de realización de proyectos o toma de decisiones basada en la opinión de otros y cuyo resultado fue exitoso.

# DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE COORDINADOR DE MERCADEO

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-02 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Coordinador de Mercadeo | Fecha de Aprobación: 14 de mayo 2006 | |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

## UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

GERENTE DEL AREA: Gerente General

COORDINADOR INMEDIATO: Gerente General.

SUPERVISA DIRECTAMENTE A: Asistente de Mercadeo

## OBJETIVO

Desarrollo de las actividades de Mercadotecnia en las áreas de diagnóstico, análisis, pronóstico y medición del mercado, diseño y ejecutoria de estrategias de mercadeo, programas de lanzamiento y gestión de producto, comunicación y promoción de ventas, distribución y cobertura de mercados, análisis de precios y planes de mercadeo.

## RESPONSABILIDADES

- Gestionará el proceso de calidad de mercadotecnia, identidad e imagen, satisfacción del cliente, orientación al mercado y mercadeo relacional.
- Gestionará el proceso de planeación de mercadeo y sus estrategias incluido la realización de los análisis FODA periódicos.
- Gestionará el proceso de análisis y medición del mercado, su estructura competitiva, su demanda y segmentación.
- Gestionará los programas menú management, lanzamiento y gestión de productos y el análisis de la mezcla de producto por área o mercado.
- Gestionará los programas de análisis de precios, factores competitivos y de costos y asesorar a la Gerencia General en requerimientos específicos de análisis y fijación de precios.
- Coordinará y gestionará los programas, actividades y presupuestos de comunicación, publicidad, promoción, relaciones públicas, promoción de ventas y merchandising.
- Coordinará y gestionará el proceso técnico de ventas de atención directa y mercadeo contractual.

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-02 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Coordinador de Mercadeo | Fecha de Aprobación: 14 de mayo 2006 | |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

- Coordinará y gestionará el proceso de cobertura, incluidos los presupuestos de ventas, relaciones con los canales (propios y arrendadores) y evaluación del desempeño de ventas de cada área.
- Coordinar y gestionar la organización y actividades de los planes anuales de mercadeo.

## FUNCIONES

- Debe visitar diversos proveedores relacionados a las actividades que debe ejecutar.
- Realiza negociaciones con diversos proveedores e informar a la Gerencia General sobre el avance de estas.
- Debe llevar un registro y control de los movimientos del centro de costos asignado a su área.
- Mantiene un centro de documentación con todas aquellas actividades realizadas, proyectos, material promocional y los análisis respectivos.
- Deber asistir como Coordinador de Mercadeo a ciertas actividades internas y externas relacionadas con su área y con el Proyecto.
- Mantiene un registro sobre las negociaciones, reuniones, nombres de proveedores o cualquier otro contacto que realice en su gestión como Coordinador de Mercadeo.

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-02 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Coordinador de Mercadeo | Fecha de Aprobación: 14 de mayo 2006 | |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

## INTERACCIONES REQUERIDAS

CON LOS CLIENTES: Con todos los clientes.

CON PERSONAL INTERNO: Gerente General, Coordinadores de Área, encargados de telemercadeo y diseñadores gráficos.

EXTERNAS: Con distintas clases de proveedores relacionados a su área.

## LÍMITES DE AUTORIDAD

En términos de autoridad le corresponde realizar su trabajo cumpliendo los planes y programas autorizados por la Junta Directiva. Después de que el plan y programa es autorizado, el Coordinador de Mercadeo tiene libertad de ejecución, tiempos y actividades necesarias para llevarlos a cabo reportando al Gerente General el desarrollo de los mismos.

## RESPONSABILIDADES ESPECIALES

POR FUNCIONES:

Debe ser planificador y respetar los tiempos de ejecución propuestos por la Junta Directiva.
Debe mantener una comunicación constante con el Gerente General acerca del desarrollo del Proyecto.
Debe velar porque las actividades en su plan de trabajo se cumplan con siguiendo los plazos establecidos con eficacia y eficiencia.

Debe comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación que pueda alterar los planes de Mercadotecnia del Proyecto.

POR VALORES: Presupuesto específico.

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Es responsable de la no divulgación de ninguna información que vaya a perjudicar al proyecto, como estrategias de mercadotecnia, actividades promocionales, distintas negociaciones con entes externos u cualquier otro aspecto que pueda ser utilizado por terceros en perjuicio de la organización o en beneficio de estos.

POR EQUIPO Y MATERIALES: Computadora, teléfono y calculadora.

## REQUISITOS Y PREDICTORES

| REQUISITOS | PREDICTORES |
|---|---|
| EXPERIENCIA: | |
| 1- 4 años de experiencia ocupando puestos similares de Gerencia de Mercadeo en el sector comercial . | 1- Certificación Trab. Anterior |
| 2-Experiencia en procesos de Gestión de Calidad. | 2-Mínimo 3 años en experiencia en compañías con |

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | F03PRHG-02 | Versión: | (1) |
| Nombre del puesto: | Coordinador de Mercadeo | Fecha de Aprobación: 14 de mayo 2006 | |
| Categoría Ocupacional: | Coordinación | Área: Gerencia General. | Pag. 1/3 |

| | |
|---|---|
| | Sistemas de Gestión de Calidad implementados. |
| ACADEMICOS: | |
| 3- Licenciatura o Maestría en Administración de Negocios con especialidad en Mercadeo | 2- Titulo Original |
| 4- Conocimientos en Customer Relationship Management | 3- Título Original o experiencia probada. |
| HABILIDADES: | |
| 5-Organización, Planificación e Implementación. | 7- Entrevista conductual enfocada en identificar: De 4 a 7 experiencias laborales que demuestren planificación y organización e implementación exitosa en el área de Mercadeo. |
| 6-Liderazgo. | 8- Entrevista Conductual enfocada en identificar: De 4 a 7 experiencias exitosas de trabajo en equipo con impacto en la organización. |

# FORMATO DE ESCRIPCIÓN DE PUESTO

| Nombre del documento: | | | |
|---|---|---|---|
| **Manual Descriptivo de Puestos** | | | |
| Código del documento: | | Versión: | |
| Nombre del puesto: | | Fecha de Aprobación: | |
| Categoría Ocupacional: | | Área: | Pag. |

## UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

GERENTE DEL AREA:

COORDINADOR INMEDIATO:

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

## OBJETIVO

## RESPONSABILIDADES

## FUNCIONES

## INTERACCIONES REQUERIDAS

CON LOS CLIENTES:

CON PERSONAL INTERNO:

EXTERNAS:

## LÍMITES DE AUTORIDAD

## RESPONSABILIDADES ESPECIALES

POR FUNCIONES:

# FORMATO DE ENTREVISTA CONDUCTUAL

3-Describa alguna situación donde usted utilizó sus habilidades de presentación y expresión, para convencer a una Junta Directiva o Gerencia General

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

4-Cómo es su forma típica para lidiar con el conflicto? Denos un ejemplo.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

5-Cuéntenos de algún momento donde usted trató de lograr algo y falló.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

6-Cuéntenos de alguna situación donde su anticipo problemas y desarrollo medidas preventivas.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

7- Cuéntenos sobre algún conflicto con un compañero de trabajo, cómo se dio la situación?

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

8-Describa algún momento cuando usted motivo a otros. ¿Cómo lo hizo y cual fue el resultado?

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

9-Cuéntenos de alguna vez que usted haya tenido que despedir a alguien por su rendimiento.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

10- Cuéntenos sobre una forma típica suya para estar informado sobre el trabajo que otros realizan bajo su mando.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

11- Denos un ejemplo de técnica o actividad que usted realiza para coordinar grupos de trabajo.

Calificación de respuesta: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

12-Denos un ejemplo de proyecto que usted haya realizado, y haya estado desde el principio hsata el final involugrado.