Universidad Técnica Nacional

Sede Del Pacífico

Licenciatura en Contaduría Pública

Proyecto de Graduación

“Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”

Proponentes:

Guevara González Cristina Isabel

Núñez Porras Stephanie Daniela

Villalobos Gómez Montserrat Yerlania

Puntarenas, Costa Rica

III Cuatrimestre, 2021

ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 24 días del mes de noviembre del año 2021 al ser las 1305 horas, estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor:	**MDU. Bay Kiong Afú Calderón**
Profesor Lector Interno:	**Lic. Klever Ramos Falcón**
Profesora Lectora Externa:	**Licda. Tatiana Segura Arias**
Representante del Sector Productivo:	**M.Ed. José Andrés Campos Jiménez**
Presidente del Tribunal Examinador:	**MBA.Tamy Soto González**

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la estudiante Cristina Isabel Guevara González, cédula de identidad 603570113.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su proyecto **"Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas"**

Concluida la defensa del Proyecto, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 92,50, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Proyecto y le es conferido el grado de **Licenciada en Contaduría Pública.**

No (X) Si ( ) mención honorífica

MBA. Tamy Soto González
Presidente del Tribunal Examinador

Bay Kiong Afú Calderón
Profesor Tutor

Tatiana Segura Arias
Profesora Lectora Externa

José Andrés Campos Jiménez
Representante del Sector Productivo

Sello

Estudiante:

Cristina Guevara G

Nota: La firma del lector interno, se ampara en el artículo N°30 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional.

ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 24 días del mes de noviembre del año 2021 al ser las 13:05 horas, estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor:	**MDU. Bay Kiong Afú Calderón**
Profesor Lector Interno:	**Lic. Klever Ramos Falcón**
Profesora Lectora Externa:	**Licda. Tatiana Segura Arias**
Representante del Sector Productivo:	**M.Ed. José Andrés Campos Jiménez**
Presidente del Tribunal Examinador:	**MBA.Tamy Soto González**

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la estudiante Stephanie Daniela Núñez Porras, cédula de identidad 117020089.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su proyecto **"Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas"**

Concluida la defensa del Proyecto, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 92,50, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Proyecto y le es conferido el grado de **Licenciada en Contaduría Pública.**

No (X) Si ( ) mención honorífica

MBA. Tamy Soto González
Presidente del Tribunal Examinador

Bay Kiong Afú Calderón
Profesor Tutor

Tatiana Segura Arias
Profesora Lectora Externa

José Andrés Campos Jiménez
Representante del Sector Productivo

Sello

Estudiante:

_____

Nota: La firma del lector interno, se ampara en el artículo N°30 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional.

ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 24 días del mes de noviembre del año 2021 al ser las 13:05 horas, estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor:	**MDU. Bay Kiong Afú Calderón**
Profesor Lector Interno:	**Lic. Klever Ramos Falcón**
Profesora Lectora Externa:	**Licda. Tatiana Segura Arias**
Representante del Sector Productivo:	**M.Ed. José Andrés Campos Jiménez**
Presidente del Tribunal Examinador:	**MBA.Tamy Soto González**

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**, de la estudiante Montserrat Yerlania Villalobos Gómez, cédula de identidad 604470157.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su proyecto **"Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas"**

Concluida la defensa del Proyecto, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 92,50, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Proyecto y le es conferido el grado de **Licenciada en Contaduría Pública.**

No (X) Si ( ) mención honorífica

MBA. Tamy Soto González
Presidente del Tribunal Examinador

Bay Kiong Afú Calderón
Profesor Tutor

Tatiana Segura Arias
Profesora Lectora Externa

José Andrés Campos Jiménez
Representante del Sector Productivo

Sello

Estudiante:

_____

Nota: La firma del lector interno, se ampara en el artículo N°30 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional.

Aprobación del profesor tutor

Puntarenas, 25 de octubre, 2021

El suscrito Licenciado Bay Kiong Afú Calderón, en calidad de profesor tutor, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en contaduría pública con el tema de desarrollo.

“Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”

Por lo anterior autorizo a las postulantes, Guevara González Cristina Isabel, cédula 603570113, Núñez Porras Stephanie Daniela, cédula 117020089, y a Villalobos Gómez Montserrat Yerlania, cédula 604470157

BAY KIONG AFU CALDERON (FIRMA)
Firmado digitalmente por BAY KIONG AFU CALDERON (FIRMA)
Fecha: 2021.10.25 16:29:14 -06'00'

Bay Kiong Afú Calderón

Profesor tutor

Aprobación del profesor lector

Puntarenas, 25 de octubre, 2021

El Licenciado Klever Francisco Ramos Falcón en calidad de profesor lector, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en contaduría pública con el tema de desarrollo.

“Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”

Por lo anterior autorizo a las postulantes, Guevara González Cristina Isabel, cédula 603570113, Núñez Porras Stephanie Daniela, cédula 117020089, y a Villalobos Gómez Montserrat Yerlania, cédula 604470157

CLEVER FRANCISCO RAMOS FALCON (FIRMA)

Firmado digitalmente por CLEVER FRANCISCO RAMOS FALCON (FIRMA)
Fecha: 2021.10.27 09:17:09 -06'00'

Klever Ramos Falcón

Profesor lector

Aprobación del lector externo

Puntarenas, 25 de octubre, 2021

La suscrita Licenciada Tatiana Melissa Segura Arias, en calidad de lectora externa, hace constar que ha leído y revisado el contenido del proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en contaduría pública con el tema de desarrollo.

“Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”

Por lo anterior autorizo a las postulantes, Guevara González Cristina Isabel, cédula 603570113, Núñez Porras Stephanie Daniela, cédula 117020089, y a Villalobos Gómez Montserrat Yerlania, cédula 604470157

TATIANA SEGURA ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por TATIANA SEGURA ARIAS (FIRMA)
Fecha: 2021.10.27 11:55:02 -06'00'

Tatiana Segura Arias

Lectora externa

Esparza, 23 de octubre de 2021

Señores
Universidad Técnica Nacional
Sede del Pacífico

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la ortografía, la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: “Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas”, propiedad de Guevara González Cristina Isabel, cédula 603570113; Núñez Porras Stephanie Daniela, cédula 117020089 y Villalobos Gómez Montserrat Yerlania, cédula 604470157, presentado como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

Cordialmente,

MAGDALENA VENEGAS PORRAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por MAGDALENA VENEGAS PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2021.10.23 14:10:31 -06'00'

Lcda. Magdalena Venegas Porras
Filóloga
Carné 10785
Cédula 6-230-116

Dedicatoria y agradecimientos

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto de investigación a Dios, en primer lugar, porque me ha dado la vida y las fuerzas para concluir con éxito este largo camino; porque sin Él no somos nada. A mis amados padres, Melba González Morales y Francisco Guevara Castro, pues me han apoyado desde que inicié en la universidad, por sus consejos y porque siempre estuvieron presentes cuando los necesité. A mis hermanos, por su apoyo y motivación.

A mi esposo, Julio León Obando, quien me brindó su apoyo incondicional; cada vez que quería rendirme él me motivaba a seguir adelante. En especial, dedico este proyecto a mis preciosos y amados hijos, Brandon, Emma y Thiago, quienes fueron la mayor motivación para no rendirme, ellos tuvieron mucha paciencia para entender cuando debía dedicar tiempo a mis estudios y son lo más maravillo que tengo en la vida.

Se lo dedico a cada una de las personas que me apoyaron y creyeron en mí; en especial, a mi comadre Nela, por siempre estar para mí cuando la necesito.

Que Dios los bendiga siempre a todos.

Cristina Guevara González

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios, por haberme dado las fuerzas y la sabiduría para asumir cada reto y escalar cada uno de los peldaños que me ayudaron a llegar hoy hasta aquí.

Con mucho orgullo, dedico este triunfo a mis padres, Rafael Núñez y Marta Porras, quienes han sido mi apoyo durante toda la vida; por haberme brindado su compañía en algunas noches de estudio e impulsarme siempre a seguir adelante. Ellos son el soporte durante toda mi formación académica y profesional.

A mis hermanos y sobrinos, pues de una u otra manera me brindaron su acompañamiento durante todo el proceso, haciéndome reír en momentos de estrés al recordar sus sonrisas, el amor y apoyo de la familia.

A mi prometido, Carlos Aguirre, quien creyó en mí y en mis capacidades, incluso cuando yo dudé de ellas; por haberme motivado e impulsado a salir adelante cada vez que quise tirar la toalla; por sus palabras de aliento y de motivación en todo momento.

Stephanie Daniela Núñez Porras

Dedicatoria

Primeramente, le dedico este trabajo a Dios, por dejarme culminar esta etapa que me ha dejado bonitos recuerdos y enseñanzas; por guiarme, darme la sabiduría, fortaleza y salud para que esto llegara a su fin.

A mis papás, Carlos Villalobos y Esther Gómez, con orgullo y felicidad les dedico este triunfo, porque siempre han estado a mi lado mostrándome su apoyo. Agradezco su amor y el esfuerzo que hicieron por verme llegar hasta el final de este proceso de aprendizaje. Mamá, gracias por cada noche que te quedaste a mi lado terminando un trabajo, estudiando y diciéndome que sí podía; gracias ma.

A mi hermana y a mi novio, quienes han estado en todo el proceso, de inicio a fin, como parte fundamental en mi vida. Ellos estuvieron en los momentos buenos y malos, apoyándome y dándome su cariño y motivación cuando más lo necesitaba. Siempre confiaron en mí y me impulsaron a no desistir de mis metas y sueños.

Montserrat Yerlania Villalobos Gómez

Agradecimiento

Quiero agradecer en primer lugar, a Dios, por haberme permitido concluir con éxito este proceso; por no soltarme nunca de su mano y darme siempre su guía. A mis padres, pues siempre me apoyaron y no dudaron de mis capacidades. A mis hermanos, por su apoyo y porque la familia es muy importante en mi vida.

A mi esposo, pues estuvo presente siempre cuando lo necesité; porque me apoyó incondicionalmente y no dudó nunca de lo que yo era capaz de lograr. A mis tres hijos, Brandon, Emma y Thiago, que son mi motivación más fuerte para superar cualquier cosa que me proponga en la vida; ellos son mi mayor fuerza para seguir adelante.

A mis compañeras de TFG, Montse y Steph, quienes me motivaron cuando lo necesité. A los profesores que también estuvieron presentes formándome académicamente y guiándome en este largo pero provechoso proceso.

A cada una de las personas que de una u otra forma me ayudaron a seguir y han formado parte de este caminar tan importante hacia la finalización de mi carrera.

Gracias a todos, estoy por cumplir una meta más en mi vida, un sueño que inicié y está por culminar con éxito. Gracias por su comprensión y apoyo. Dios me los bendiga siempre.

Cristina Guevara González

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios, por darme la vida y permitirme culminar con éxito una etapa más en mi vida.

A mi familia y a mi prometido, por siempre estar para mí; por ser los promotores de mis metas y soñar en grande conmigo; por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida; por cada palabra de aliento y consejo brindado durante esta etapa.

A la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, por habernos permitido llevar a cabo está investigación en su empresa; a todo el personal, por la colaboración que nos brindaron para culminar los objetivos de la mejor manera.

A la Universidad Técnica Nacional y a cada uno de los profesores que formó parte de mi formación académica profesional; sin ellos esto hubiese sido imposible.

Al profesor tutor Bay Kiong Afú Calderón, por haber sido nuestro guía y compañía durante el proceso; a los lectores Klever Ramos Falcón y Tatiana Segura Arias, por su disposición para ayudarnos y guiarnos, como un complemento importante durante el proceso.

A mis compañeras, Montserrat y Cristina, quienes fueron parte esencial de este proceso; por ser el soporte cuando no podía más y recordarme siempre lo cerca que estaba de la meta.

A cada una de las personas que me ayudaron a que este sueño se hiciera realidad les estoy eternamente agradecida; que Dios los bendiga siempre.

Stephanie Daniela Núñez Porras

Agradecimiento

Agradezco a Dios primeramente, por haberme brindado salud, sabiduría y fortaleza durante el proceso de formación.

A la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, (ASOINADE), por darnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto final de graduación en la empresa; además, por brindarnos el apoyo durante la realización.

A los docentes y personal administrativo de la Universidad Técnica Nacional, quienes estuvieron presentes durante el proceso de la formación académica y personal, brindándonos su ayuda cuando lo requeríamos.

A nuestra directora de carrera, Tamy Soto, por siempre estar disponible durante el proceso; al tutor Bay Kiong Afú, quien nos motivó a seguir adelante y que no cesáramos en el proceso. A la lectora Tatiana Segura, por su disposición y colaboración en todo momento. A nuestro lector, Klever Ramos, a quien le estoy agradecida por todo el conocimiento que me ha facilitado y por su disposición para ayudarnos.

A mis compañeras, Cristina y Stephanie, quienes siempre estuvieron a mi lado para alentarme a concluir este trabajo. También agradezco a mis compañeros y amigos por su apoyo, motivación y recuerdos compartidos a lo largo del proceso universitario, momentos que atesoraré en mi corazón.

¡Muchas gracias!

Montserrat Yerlania Villalobos Gómez

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo xi
CAPITULO I 15
Generalidades de la Investigación 16
1. Tema 16
1.1 Justificación 16
1.2 Planteamiento del problema 17
1.3 Pregunta de investigación 18
1.4 Estado del arte 18
1.5. Objetivos 21
1.5.1 Objetivo general 21
1.5.2 Objetivos específicos 21
1.6 Alcances, limitaciones y delimitaciones 21
1.6.1 Alcance 21
1.6.2 Limitaciones 21
1.7 Delimitaciones 22
1.7.1 Delimitación espacial 22
1.7.2 Delimitación temporal 22
1.8 Hipótesis 22
Contexto Empresarial 23
1. Descripción de la empresa 23
1.1 Estructura organizacional 23
1.1.1 Antecedentes de la empresa 23
1.1.2 Ubicación geográfica 29
1.1.4 Eslogan 29
1.2 Misión y visión 30
1.2.1 Misión 30
1.2.2 Visión 30
1.3 Valores de la empresa 30
CAPÍTULO II 32
Marco de Referencia 33
2. Marco Teórico 33

CAPÍTULO III 63
3. Marco Metodológico 64
3.3 Tipo de investigación 66
3.7 Variables 69
CAPÍTULO IV 70
4. Análisis e interpretación de datos 71
4.1 Presentación 71
4.2 Instrucciones para llenar el cuestionario 71
4.3 Análisis de resultados obtenidos 76
CAPÍTULO V 87
5. Conclusiones y Recomendaciones 88
5.1 Conclusiones 88
5.2 Recomendaciones 89
CAPÍTULO VI 88
PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES 88
Bibliografía 91
Anexos..... 96

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama actual de la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa…….. 17

Figura 2: Componentes de la descripción de puestos …….. 35

Índice de cuadros

Cuadro N°1: Clasificación de los manuales administrativos…… 22

Índice de gráficos

Gráfico #1: Conocimientos que requiere el cargo ……. 64
Gráfico #2: Experiencia del cargo ……. 65
Gráfico #3: Tiempo requerido de experiencia ……... 66
Gráfico #4: Entrenamiento requerido …… 66
Gráfico #5: Frecuencia de controles aplicados en los puestos de trabajo ……. 67
Gráfico #6: Ejerce supervisión …….. 68
Gráfico #7: Requerimientos físicos ……... 69
Gráfico #8: Requerimientos intelectuales ……..... 70
Gráfico #9: Condiciones ambientales ……... 71
Gráfico #10: Riesgos laborales ……. 72

Resumen Ejecutivo

En los últimos años se ha notado un importante incremento en la creación de nuevas empresas en Costa Rica; esto eleva de manera positiva la cantidad de empleos en la sociedad y genera crecimiento y desarrollo económico para el país. La permanencia de estas empresas en el mercado debe ir de la mano con el mejoramiento continuo en áreas de tecnología, sistematización y en áreas blandas, porque el recurso humano es de gran relevancia; todo con el fin de obtener ventajas competitivas ante las demás compañías.

Un manual de funciones es una herramienta de suma importancia en las empresas actuales, porque ayuda y permite que entidades crezcan y se desempeñen a través de sistematización y ordenamiento, para cumplir con los objetivos, normas, procedimientos por realizar día a día, para tener una administración eficiente y mantener un alto nivel de competitividad.

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA es parte de la empresa Industrial de Oleaginosas Americanas Sociedad Anónima, una entidad líder en la producción y comercialización de aceites vegetales, lecitina de soya e insumos alimenticios para la nutrición animal, consciente de su papel en el desarrollo económico y social de Costa Rica, que ofrece un ambiente de trabajo seguro y brinda confianza a sus trabajadores y a la comunidad, con respeto a la legislación vigente y sus principios empresariales.

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa, nació en 1987. Este nombre fue elegido pues en ese momento la planta de INOLASA se encontraba dividida en dos partes; también funcionaba la empresa llamada Adecsa, por lo cual las siglas fueron ASOINADE. Sus funciones empezaron formalmente el 07 de marzo, una vez que estuvieron inscritos ante el Ministerio de Trabajo con su respectiva personería jurídica. En ese momento alcanzaron el 100%

de las afiliaciones, porque todos estaban muy contentos y emocionados con los nuevos beneficios de tal institución.

Como paso inicial para la elaboración del manual de funciones, se realizará una identificación de los cargos y procesos existentes dentro de la organización, mediante entrevistas personales. La información recopilada será verificada con el administrador y el presidente de la Junta Directiva para complementar el perfil idóneo, tomando en consideración la formación académica y experiencia laboral.

En la actualidad, la innovación y el mejoramiento de los procedimientos es una prioridad para las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado, de ahí la importancia de implementar un manual de funciones. Es relevante que conforme avance el tiempo y los procesos se modifiquen, se actualice el manual en pro de mejorar el rendimiento empresarial.

Es trascendental la implementación de herramientas que ayuden a solucionar las deficiencias dentro de la empresa, las cuales darán resultados positivos, tanto para la organización como para los colaboradores; debe recordarse que el talento humano es parte fundamental del crecimiento y el éxito.

Finalmente, se expondrá la manera en que se mostrarán los documentos para la revisión y conocimiento de quienes corresponda; de esta manera se garantizará la constante actualización, cuando así la empresa lo requiera.

Lista de palabras claves

- Asociación
- ASOINADE
- Colaboradores
- Empleados
- Empresa
- Funciones
- INOLASA
- Institución
- Manuales
- Proyecto
- Solidarista
- Tareas

Matriz de variables propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
Variables	**Definición Conceptual**	**Instrumental**	**Definición Operativa**
Información incierta	Documento que especifica las responsabilidades, tareas, pasos, información e instrucciones que deben cumplir en la estructura organizacional de la empresa.	Tipo de investigación descriptiva.	Asegurar eficiencia y eficacia para la correcta ejecución de las funciones que deben cumplir.
Disponibilidad de los empleados de cada departamento	Obtener información acerca de las funciones por medio de la observación.	Estudio de la población. Observación directa.	Observar el personal involucrado en cada departamento.
Disponibilidad de la empresa para brindar la información necesaria.	Las funciones son las tareas que debe cumplir cada empleado o colaborador	Tipo de investigación cualitativa. Encuestas y entrevistas.	Diálogo con la dirección de la empresa.

CAPITULO I

Generalidades de la Investigación

1. Tema

Propuesta de un manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, ubicada en el distrito Barranca, Provincia Puntarenas.

1.1 Justificación

Las tareas cotidianas vienen a transformarse en rutinas, que con el pasar del tiempo se convierten en el desempeño de las tareas como consecuencia de la división de trabajos, esto hace necesario establecer el uso de una herramienta en la cual se encuentren plasmados los lineamientos por seguir en el desarrollo de cada una de ellas.

Los manuales de procedimientos han evolucionado en los últimos años y han generado un gran valor a la función del recurso humano. Con esta estrategia no solo se logra el crecimiento empresarial sino también el desarrollo del personal por medio de los manuales de procedimientos, donde se facilita la toma de decisiones, se establecen controles administrativos y se mejora la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas internas de las organizaciones.

En la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, denominada ASOINADE a partir de este momento, se presenta una problemática debido a la carencia de un manual de funciones. Es este el principal motivo por el cual nace la idea de realizar el presente proyecto y de esta manera lograr contribuir con la asociación de empleados, al brindar una posible solución. Así mismo, se considera que quienes obtendrán mayor beneficio serán los colaboradores, pues tendrán claridad de sus funciones específicas, no solo en la cantidad de puestos existentes en la empresa,

sino también en la definición de responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

El objetivo principal de la creación de este manual es mejorar el rendimiento de los colaboradores. Según Chiavenato (2007), un manual es un libro que se tiene a mano. Es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, más. En el manual se incluyen todos los textos (reglamentos, procedimientos, normas de servicio, circulares, otros) en vigor en la empresa, mientras que los textos anticuados son retirados de él. Así, a medida que cambian, el manual sufre actualizaciones.

Actualmente es indispensable el uso de herramientas versátiles para el manejo eficiente del recurso humano y evitar confusiones en las responsabilidades de cada uno, por cuanto esto puede provocar situaciones de abuso de la autoridad por parte de algunos, e inclusive, hostilidad entre los departamentos, al carecer de normas claras. Tal situación también representa un desperdicio de los recursos, considerando que los métodos utilizados por los trabajadores no siempre serán los más efectivos.

1.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es la importancia que tendría la implementación de un manual de funciones en la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA?

El manual de funciones cumple un rol muy importante en las oportunidades laborales de cada uno; es además un aliado, porque permite establecer las competencias necesarias para estos fines. También vienen detalladas las funciones y en caso de ser necesario, el encargado deberá capacitar al nuevo integrante de la empresa.

Según Chiavenato (2007): “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Es importante la capacitación en toda empresa, principalmente cuando se incorporará un manual a la compañía, pues se deben dar a conocer todos los cambios producto de ese nuevo instrumento de organización, como las funciones y normas que deberán cumplir los colaboradores.

En la empresa ASOINADE están de acuerdo con la elaboración de un manual de funciones y con la capacitación constante del personal, pues consideran que se puede obtener un desarrollo profesional muy significativo para la asociación, además de organizar los puestos de trabajo con base en el orden jerárquico.

1.3 Pregunta de investigación

¿Es necesaria la elaboración de un manual de funciones correspondiente a cada uno de los puestos ubicados en la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA?

Es necesaria y de gran importancia, la elaboración e implementación de los manuales de funciones o de procedimientos, porque son la herramienta idónea para establecer y dejar claras las funciones correspondientes en cada puesto de trabajo en una institución o empresa privada o de funcionamiento público. En el manual se pueden explicar de manera detallada y explícita los procedimientos por seguir dentro de una organización. Se constituye en una guía para cada miembro de la institución.

1.4 Estado del arte

Existe un significativo número de investigaciones centradas en la realización de manuales de funciones de una determinada empresa. Los estudios se organizaron de forma cronológica y se

clasificaron según contenido, de manera que se pueda obtener la información apropiada para la presente investigación, con evidencias de cada indicador. Estas investigaciones constituyen una guía para la elaboración del manual.

a) Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para la Empresa CONELÉCTRICAS R.L., Ciudad Quesada, San Carlos

Jaime Rolando Villalobos Zamora (2009) se enfoca en la carencia de un manual de procedimientos en la empresa CONELÉCTRICAS R.L., para que los colaboradores internos y personas externas tengan claridad de la información relevante que hay dentro de la institución, así como los objetivos, puestos, funciones y memorándum.

El objetivo del trabajo es la implementación de un Manual de Procedimientos y un Protocolo de Reclutamiento para la empresa CONELÉCTRICAS R.L., para que los mismos trabajadores y externos tengan claridad de las funciones y requisitos que cada puesto requiere para poder generar un mejor desempeño.

b) Elaboración de un Manual de Puestos por Perfiles de la Fundación PANIAMOR, a partir del modelo de competencias genéricas

Evelin Durán Porras y Andrés Solís Segura (2016), vieron la necesidad de realizar un manual de puestos a través del modelo de competencias genéricas. Por el tamaño de la organización deciden trabajar con el 100% de los colaboradores.

Tuvieron como resultado la realización de diecisiete perfiles de competencias, un diccionario de treinta y cuatro competencias y al menos cuatro conductas claves que describen cada competencia identificada.

Los manuales de competencias tienen diferentes ventajas, porque van a permitir a la organización y a los miembros un mejor desempeño y rendimiento.

c) La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas

Wilfredo Ramos (2018) se refiere en el blog a la relevancia que contiene un manual dentro de una institución. Indica que es un instrumento administrativo el cual toda organización debe de contar. Ramos señala que un manual describe en forma clara y concisa las descripciones de los puestos, funciones, responsabilidades, requisitos y límites que cada colaborador debe considerar en su área de trabajo.

También, señala que al existir un manual debe implementarse un sistema de control interno; este sistema ayudará para que las tomas de decisiones sean más eficaces. Además, un manual facilita el aprendizaje del personal y la orientación de las actividades por desempeñar como también los propósitos y necesidades de la empresa.

d) Elaboración y Propuesta de Implementación de un Manual de Procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA.

Ruiz Andrade (2015) se enfocó en el diseño de un manual, donde se puedan encontrar los procesos, normas y políticas que favorezcan a la empresa. Es importante recalcar la necesidad de un estudio previo para obtener una guía y diagnóstico de la situación actual de la empresa, que permita elaborar un manual con las necesidades existentes y así los colaboradores puedan hacer uso del manual.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA.

1.5.2 Objetivos específicos

1.5.1 Describir en qué consiste un manual de puestos.

1.5.2 Identificar las funciones que deben realizarse para el cumplimiento de los objetivos en los departamentos de ASOINADE: administrativo, cajas, cocina, limpieza y servicios múltiples.

1.5.3 Redactar las funciones que deberá cumplir cada funcionario de la empresa.

1.5.4 Dotar a la asociación solidarista de un manual de puesto.

1.6 Alcances, limitaciones y delimitaciones

1.6.1 Alcance

El alcance de este proyecto contempla brindar a ASOINADE un manual de puestos, basándonos en la estructura actual de la empresa. Se incluirán los puestos existentes dentro de la compañía, especificando según datos generales, la descripción del puesto, requisitos del perfil de la persona que se desempeñará en ese cargo, descripción de sus funciones y responsabilidades.

1.6.2 Limitaciones

Desde la creación de ASOINADE, no hay registro de la implementación, en algún momento, de un manual descriptivo de funciones para cada puesto de trabajo.

La inexistencia de un manual de funciones y objetivos organizacionales provoca que los colaboradores no tengan información sobre las funciones que deben desarrollar.

El tema de la pandemia COVID-19, limita el acceso grupal, de las estudiantes a la institución para aplicar de forma conjunta las entrevistas o cuestionarios al personal de ASOINADE. Por recomendaciones del ente regulador de la salud (Ministerio de Salud) se restringían los ingresos a las empresas, por lo que se debía acatar dicha orden.

El factor tiempo podría ser una limitante, porque los integrantes de ASOINADE deben cumplir con sus labores y con sus horarios en diferentes jornadas, lo cual dificulta la recopilación de datos, en la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

1.7 Delimitaciones

1.7.1 Delimitación espacial

Esta investigación está limitada a realizarse en la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa.

1.7.2 Delimitación temporal

Cubre un período de nueves meses, de enero a octubre del año 2021.

1.8 Hipótesis

¿Contribuye al logro de los objetivos un manual de funciones en la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA?

Contexto Empresarial

1. Descripción de la empresa

1.1 Estructura organizacional

1.1.1 Antecedentes de la empresa

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa, nace en 1987, este nombre fue elegido debido a que en ese momento la planta de INOLASA (que se encargaba de las operaciones de la harina) se encontraba dividida en dos; también funcionaban la empresa llamada Adecsa (encarga de las operaciones de los aceites). Sus siglas fueron ASOINADE, y empezó sus funciones formalmente el día 07 de marzo, una vez que estuvieron inscritos ante el Ministerio de Trabajo con su respectiva personería jurídica; en ese momento alcanzaron el 100% de las afiliaciones.

Para iniciar las operaciones, se conformó la primera Junta Directiva de ASOINADE con los siguientes miembros:

- Presidente: Manuel Cambronero Gamboa.
- Vicepresidente: Fernando Maroto Alvarado.
- Secretaria: Leticia Venegas Porras.
- Tesorero: Hernán González Peña.
- Vocal I: Miguel Ángel Fuentes Fallas.
- Vocal II: Ulises Suárez Cortes.
- Vocal III: Carlos Luis Rojas Ugalde.
- Fiscal: Pedro José Lacayo Reyes.
- Suplente/fiscal: Fabio Guerrero Chavarría.

En ASOINADE el asociado puede elegir el porcentaje con el que se va a afiliar con opciones del 5% y el 8.33%; este porcentaje se aplicará al salario bruto devengado. Dependiendo del porcentaje elegido por el asociado la empresa hace su aporte patronal, por ejemplo: si se asocian con el 5% la empresa hará un aporte del 2%; si el asociado se afilia al 8.33% el 5% se tomará como aporte obrero y el 3.33% como ahorro extraordinario, entonces la empresa hará un aporte del 5% como aporte patronal.

Estos dos aportes se denominarán y contabilizarán de la siguiente manera: el porcentaje aportado por el asociado se denomina *ahorro obrero* y como su concepto lo indica, es un ahorro que el trabajador puede retirar en el momento que desee. Por otro lado, está el aporte que hace la empresa denominado *aporte patronal* y lo que este aporte representa es un adelanto de la cesantía de cada colaborador, por lo que se le entregará al asociado solamente con la indicación del patrono sobre la desvinculación laboral con él. El solidarismo se fomenta con los principios de la dignidad de cada ser humano, del trabajo y justicia; gracias a esto el patrono y el trabajador pueden encontrar un medio para llegar a la resolución de conflictos de manera pacífica y con armonía.

El solidarismo viene de la palabra *solidaridad* por lo que no es egoísta sino más bien la integración de varias partes para alcanzar una meta en común.

ASOINADE, en sus inicios era una entidad dedicada exclusivamente a brindar servicios como el ahorro y crédito a las personas asociadas; sin embargo, en los últimos años ha tenido un crecimiento importante y ha logrado posicionarse de manera competitiva en el mercado empresarial, pues ofrece desde servicios de limpieza de estructuras y alimentación corporativa hasta servicio de transporte de materias primas (esto se ampliará más adelante). Tal situación provocada una fuerte demanda de personas y ha constituido una gran fuente de empleo en la zona.

Las fuentes de ingresos de las asociaciones solidaristas provienen inicialmente del ahorro de los colaboradores y del aporte mensual de la empresa. En la mayoría de los casos, las asociaciones solidaristas cuentan con diferentes convenios con las empresas para beneficio de sus asociados, los cuales también generan un ingreso extra para ellos. Poseen, además, negocios como el factoreo, donde se establecen contratos con los diferentes oferentes de servicios de INOLASA y se les paga la factura de manera inmediata por medio de la asociación, con descuento de un monto porcentual por pronto pago, el cual queda a beneficio de esta; en el momento de que la empresa (INOLASA) realiza el pago, lo hace a nombre de la asociación y no del proveedor del servicio.

Actualmente, ASOINADE cuenta con 360 socios activos, con un capital de 1.350.000.000. Dentro de los principales servicios que ofrece, se destacan los siguientes:

- Créditos a sus socios: Dentro de ASOINADE existen diferentes tipos de líneas de crédito; las más utilizadas por los asociados son las siguientes:

    a) Disponible: Este crédito está ligado al ahorro obrero de cada uno de sus socios; es decir, si al mes de asociarse se ha ahorrado 30.000, entonces este será el disponible para realizar la solicitud. Tiene una tasa de interés anual de un 14%, destinado a las ganancias de la asociación, lo cual al final del período se convertirá en ganancias por distribuir entre los mismos asociados.
    b) Fiduciario: Este crédito está ligado al aporte patronal de cada uno de los asociados, y brinda como monto máximo un 25% de este. Para realizar la gestión, es indispensable que el socio tenga un fiador con un año de laborar para la empresa y un mínimo de tres meses como asociado; es importante mencionar que las fianzas no pueden ser cruzadas.

c) Urgente: Esta línea no depende de ningún aporte o ahorro, tiene la cualidad de que el plazo máximo para cancelar es de un mes y el monto máximo es de ₡100.000 sujeto a la capacidad de pago de cada uno de los colaboradores; el interés anual es de un 48%.

- Servicio de comedor para personal interno y externo: Hace aproximadamente cinco años que ASOINADE empezó a brindar el servicio del comedor institucional para el personal de INOLASA y personal subcontratado.

  Es importante mencionar que al ser colaborador de INOLASA se puede utilizar la línea de crédito disponible para el consumo, el único requisito es hacer la solicitud a la administración de la asociación para que se realice el registro interno del carné y poder hacer uso de este; sin embargo, al ser socio se tienen mejores precios y descuentos.

- Servicio de limpieza de instalaciones sanitarias: Este servicio es brindado hace aproximadamente tres años. Básicamente consiste en la limpieza de las instalaciones sanitarias dentro de INOLASA, procurando siempre mantener el orden y el aseo en cada una de las áreas.

- Servicio de limpieza de estructuras: Este servicio inició el pasado 04 de enero del 2021, con objetivo principal de mantener la limpieza de las estructuras de INOLASA y diferentes departamentos que así lo soliciten; este personal también presta servicios en las áreas de control ambiental en temas de reciclaje.

- Servicio de carga de camiones: Este servicio se brinda en el Departamento de Producto Terminado de INOLASA, donde los colaboradores se encargan de montar en tarimas los

productos vendidos a los diferentes proveedores, posterior a esto deben colocarse en el camión que llevará los productos hacía su destino.

- Administración de descargas de diferentes productos y clientes (INOLASA, FHACASA, GRACOPA): Este servicio se trata básicamente de la administración de descargas de las diferentes materias primas utilizadas por los clientes. ASOINADE se encarga de contratar a los diferentes transportistas (dependiendo del cliente varía el tipo de carreta necesaria) y efectuarles el pago.

- Factoreo: INOLASA tiene por política interna, cancelar las facturas de los diferentes proveedores por mes vencido. A raíz de esto nace la idea del descuento de facturas que realiza ASOINADE, donde se cancela la factura al proveedor y se cobra una comisión de un 3% por pronto pago; esta firma una cesión de facturas y otorga así ante INOLASA como acreedor del 100% de la factura a ASOINADE. Una vez transcurrido el mes de emitida la factura, esta es cancelada por INOLASA y se liquida en el sistema de cuentas por cobrar.

Para cumplir con los objetivos de ASOINADE, actualmente hay veinticinco colaboradores con nombramientos fijos y quince con nombramientos temporales.

Cada cargo dentro de la asociación tiene sus requisitos para ocupar ese puesto de trabajo; sus funciones y responsabilidades básicas, por tanto, también deben tener sus límites del cargo. Esa descripción de puestos o de funciones debe ser clara y de forma objetiva, con el fin de que al entregar al empleado sus funciones este pueda entender y acatar de una forma sencilla el cargo que ostenta.

La Ley de Asociaciones Solidaristas (1995) en el artículo 1 dice: “Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, para satisfacer esas necesidades

y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas".

Las asociaciones solidaristas son de personería jurídica y deben cumplir con ciertos requisitos para poder funcionar con dicha cédula jurídica. Este tipo de sociedades puede adquirir toda clase de bienes, realizar operaciones de forma lícita siempre encaminadas mejorar el área socioeconómica de sus afiliados y lograr sus objetivos como asociación solidarista.

La ley de Asociaciones Solidaristas (1995) indica los requisitos para poder constituirse. "ARTÍCULO 11.-Toda asociación solidarista deberá constituirse por no menos de doce trabajadores mayores de edad, ya sea otorgando escritura pública o mediante acta de la asamblea constitutiva transcrita en papel de oficio. En ambos casos el documento deberá contener los estatutos aprobados, el nombramiento de los directores y el nombre de quienes integren el órgano de la fiscalía".

La ley de Asociaciones Solidaristas con respecto al patrimonio y recursos económicos indica lo siguiente, textualmente:

ARTÍCULO 18.-Las asociaciones solidaristas contarán con los siguientes recursos económicos:

a) El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la asamblea general. En ningún caso este porcentaje será menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono a la Caja Costarricense de Seguro Social. Sin perjuicio de lo anterior, los asociados podrán ahorrar voluntariamente una suma o porcentaje mayor y, en este caso, el ahorro voluntario deberá diferenciarse, tanto en el informe de las planillas como en la contabilidad de la asociación. El asociado autorizará al patrono para que le deduzca

de su salario el monto correspondiente, el cual entregará a la asociación junto con el aporte patronal, a más tardar tres días hábiles después de haber efectuado las deducciones.

b) El aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados, que será fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas. Este fondo quedará en custodia y administración de la asociación como reserva para prestaciones. Lo recaudado por este concepto, se considerará como parte del fondo económico del auxilio de cesantía en beneficio del trabajador, sin que ello lo exonere de la responsabilidad por el monto de la diferencia entre lo que le corresponda al trabajador como auxilio de cesantía y lo que el patrono hubiere aportado.
c) Los ingresos por donaciones, herencias o legados que pudieran corresponderles.
d) Cualquier otro ingreso lícito que perciban con ocasión de las actividades que realicen (Ley de asociación Solidarista 1995).

1.1.2 Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada en Barranca, Puntarenas, cerca de la costa Pacífica de Costa Rica, dentro de las instalaciones de la planta de producción de INOLASA.

1.1.3 Logotipo

1.1.4 Eslogan

"Estamos para servirle"

1.2 Misión y visión

1.2.1 Misión

"Proteger el patrimonio y contribuir con el desarrollo integral de nuestros asociados, mejorando su calidad de vida y de sus familias, a través de servicios innovadores".

1.2.2 Visión

"Ser reconocida como la asociación líder en el país por su emprendimiento, desarrollo de sus asociados, visión empresarial y responsabilidad social".

1.3 Valores de la empresa

- Responsabilidad.
- Ética.
- Innovación.
- Confianza.
- Solidaridad.
- Orientación de resultados.

1.4 Organigrama de la organización

Seguidamente, se muestra el organigrama de la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa.

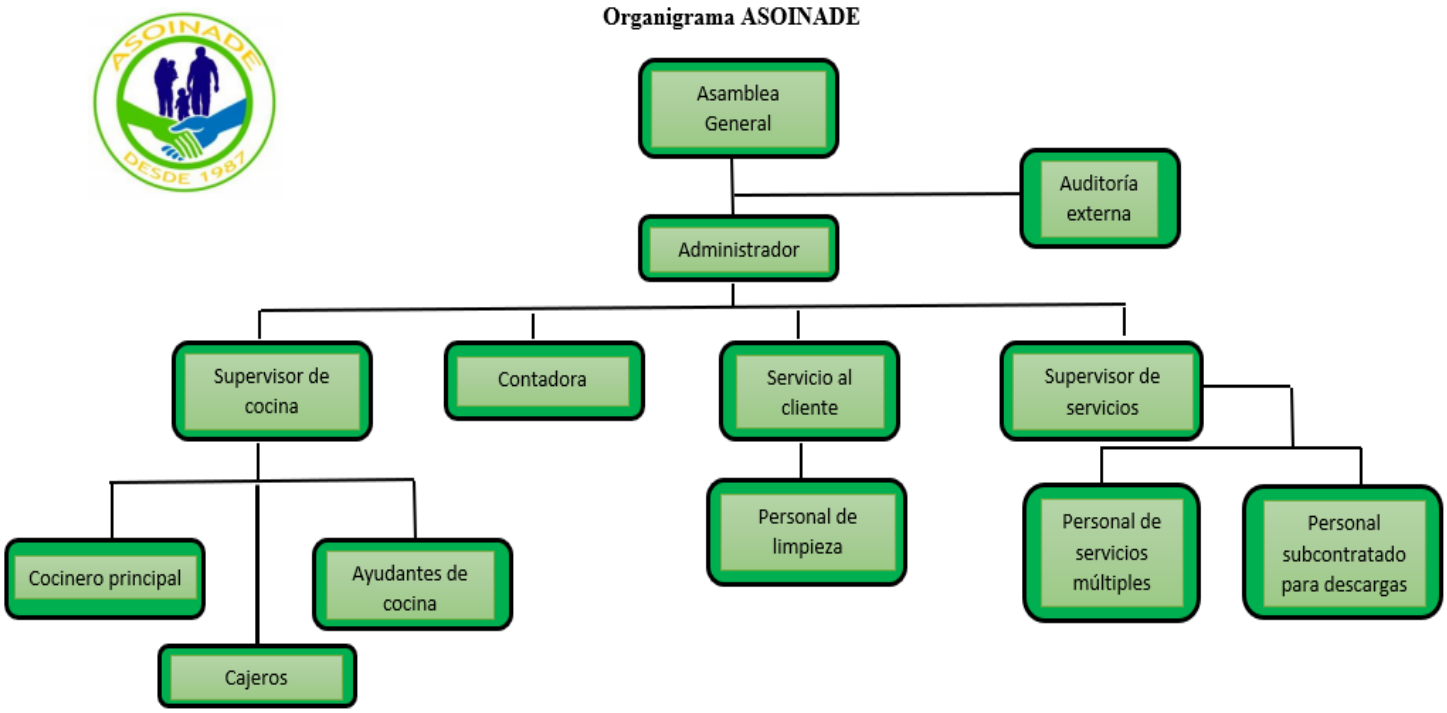


Figura 1 Organigrama actual Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa.
Fuente: ASOINADE

CAPÍTULO II

Marco de Referencia

2. Marco Teórico

En este apartado se muestra la conceptualización de cada uno de los elementos en los cuales se sustenta la teoría del proyecto en investigación. Consta de toda la documentación recopilada para el desarrollo del estudio, lo cual facilita a la persona lectora una mejor comprensión del trabajo realizado.

2.1 Administración de empresas

Koontz y Weihrich (2004, pág. 6) dicen que la administración "es el proceso de mantener un ambiente en el que los individuos trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados". Con esto se puede entender que una buena administración es de gran importancia para las empresas porque de esto depende la buena gestión, los recursos con los que cuenta, procesos y resultados de actividades que podrían llevar al éxito o al fracaso.

Para una buena administración se necesitan herramientas que ayuden a cumplir los objetivos y metas a futuro en las compañías; los manuales son una excelente opción para implementar, con el fin de lograr una mejora en su organización.

2.2 Manuales

Los manuales tuvieron su origen mientras se desarrolló la Segunda Guerra Mundial debido a la escasez de hombres preparados para estos menesteres. Surgió la necesidad de emplear los manuales para otorgar una capacitación rápida a todos de manera eficaz y eficiente.

Según Terry (1993), citado por Jáuregui (2013): "El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que

en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate…".

En otras épocas era importante la buena administración; sin embargo, en la actualidad, es fundamental y cada proceso de ejecución va de la mano con los distintos mecanismos existentes dentro de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos y un buen desarrollo.

La eficacia y eficiencia de las empresas, tanto públicas como privadas, depende en gran manera de la claridad con la que los colaboradores reciban las indicaciones de sus jefaturas inmediatas; lo anterior está ligado íntimamente a la elaboración y obtención de manuales administrativos.

En la actualidad existen diferentes tipos de manuales, los cuales han nacido a raíz de la necesidad de dejar plasmadas las instrucciones, directrices, funciones y necesidades básicas para el funcionamiento eficaz de la empresa; sin dejar de lado la importancia de estos a la hora de hacer una nueva contratación. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

2.2.1 Manuales administrativos

Los primeros manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, otros. En ellos se establecía la manera de trabajar de un organismo; así se establecieron las bases para los manuales administrativos (Jáuregui, 2013, p.8).

Un manual es un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo (Web y Empresas, 2021); señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, donde indica quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas.

Son los que sirven como medio de comunicación para registrar, ordenar y transmitir, de manera ordenada y sistematizada, la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas (Manuales Administrativos, 2006).

Los manuales administrativos, son un conjunto de reglas, funciones, procedimientos, actividades, objetivos, instrucciones, pautas y políticas que deben ser obedecidas y seguidas por los empleados de la empresa, así como la forma en que se llevarán a cabo, ya sea de manera individual o conjunta (Web y Empresas, 2021).

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su alcance, por su contenido, por su función específica y por su ámbito. Para mayor claridad de la clasificación, ver cuadro N°1.

Por su alcance	Macro administrativo
	Micro administrativo
	Meso administrativo
Por su contenido	Manuales de organización
	Manuales de procedimientos
	Manuales de puestos
	Manuales de producción
	Manuales de contenido múltiple
Por su función especifica	Manuales de personal
	Manuales de compra y venta
	Manuales de contabilidad
	Manuales de sistemas
Por su ámbito	Manuales especificos
	Manuales generales

Cuadro N°1: Clasificación de los manuales administrativos
Fuente: Guevara, Núñez, Villalobos 2021

Existen diferentes clases de manuales administrativos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Micro administrativos: Este tipo de manual responderá a las necesidades de una sola estructura administrativa u organizacional. La dinámica del manual se basa en plantear a los interesados, de una manera esquemática y general, la información relacionada con los procesos administrativos de la empresa. Aun cuando se trata de un manejo general de la información, esta debe ser clara y precisa (10tipos.com, 2021).

  Estos tipos de manuales corresponden a una sola organización. Se pueden referir en forma general o limitar a alguna de sus áreas.

- Macro administrativos: En este caso, la cobertura organizacional, a diferencia del manual micro administrativo, abarca la totalidad de la administración de la empresa, así como cada una de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de esta. Es muy importante que se trate la información por medio de esquemas que den claridad de lo que se debe administrar en la empresa para quien lo lee (10tipos.com, 2021).

- Está compuesto por documentos que comprenden información de más de una organización.

- Meso administrativos: Abarca actividades de más de una organización.

Dentro de las ventajas de estos manuales, se pueden mencionar las siguientes:

- Disminuyen las confusiones en las tareas por desarrollar en cada unidad de trabajo.
- Eliminan el doble trabajo.
- Promueven el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

- Son base de capacitación.
- Reducen la ejecución de procesos incorrectos.

2.2.1.1 Manual de Historia

La obligación principal de este tipo de manuales es recopilar de manera metódica y eficiente, toda la información posible que esté íntimamente relacionada con la historia de una empresa u otro tipo de organización, como se ha venido desarrollando a lo largo de los años. Los datos que normalmente se encontrarán en estos manuales tienen que ver con el inicio de las operaciones, los primeros miembros que conformaron la empresa, los socios inversores, las ventas que se han estado alcanzando con el paso de los años y la transformación de la empresa (10tipos.com, 2021).

Es el que brinda la información histórica del organismo en estudio como sus comienzos, crecimiento y logros.

2.2.1.2 Manual de políticas

Este tipo de manual tiene el objetivo central de regular de manera clara y concisa el comportamiento y rumbo de un sector o grupo político. En estos manuales se tipifica claramente la filosofía política de un grupo en particular. Se establece claramente el objetivo de la participación de la vida política de la sociedad a la cual pertenece (10tipos.com, 2021).

En este documento se pueden encontrar los lineamientos, directrices y responsabilidades que se deben considerar en el momento de tomar una decisión, pues esto servirá como guía para el correcto funcionamiento y logro de objetivos organizacionales.

Este tipo de manual se puede presentar, de manera general, con regulación de todo el proceso productivo de la empresa y/o institución, o de manera individual, regulado por departamentos.

2.2.1.3 Manual de Procedimientos

Este tipo de manual señala, de manera esquemática y clara, los pasos que se deben llevar a cabo cuando se asigna y ejecuta una actividad dentro del complejo organizacional de una empresa. Es importante que el encargado de determinada acción tenga claridad en lo que debe realizar. Por eso, el manual debe ser muy claro y sencillo para evitar malas interpretaciones (10tipos.com, 2021).

Los manuales de procedimientos están comprendidos por los siguientes lineamientos, los cuales son claves para un manual eficaz y claro. Se citan:

- Caratula del manual
- Contenido del manual
- Documentación de aprobación técnica y registro del manual
- Documento de actualización
- Introducción del manual
- Objetivo del manual
- Portada
- Índice del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Normas de operación
- Descripción narrativa de los puestos
- Diagramas de flujo

- Anexos
- Glosario
- Participantes en la elaboración del manual
- Directorio

En el manual de procedimientos se integran diferentes tipos de manuales, los cuales se mencionarán y detallarán, de manera breve, a continuación.

2.2.1.4 Manual de compras

De acuerdo con González, I. (1987) es el conjunto de las operaciones que permiten poner a disposición de la empresa o institución, en tiempo oportuno, en cantidad y calidad deseadas, todos los materiales, productos y servicios necesarios para el cumplimiento de sus objetivos en forma eficaz; todo ello al menor costo posible, sin desmejorar la calidad.

2.2.1.5 Manual de personal

Abarca el General de Personal que contiene una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal; menciona aspectos como el reclutamiento y selección de personal. El Manual específico de reclutamiento y selección se refiere a una parte de un área específica (el personal) y contiene toda la información respecto al reclutamiento y selección personal en una organización (Jáuregui, 2013, p. 23).

Son manuales con aspectos que los trabajadores de una empresa deben considerar, como las políticas internas, perfil para selección de personal, capacitaciones internas y externa, sueldos, comisiones, permisos, vacaciones, faltas.

2.2.1.6 Manual de contabilidad

El Departamento de Contabilidad es vital en una empresa; es donde se suministra la información financiera que puede ser visualizada por terceras personas. En el manual se encuentran claves de acceso, responsables de cada tarea, elaboración de formularios y documentos contables.

2.2.1.7 Manual de crédito y cobranzas

Manual de crédito: Es el documento que engloba las políticas, procedimientos y demás reglamentos que la cooperativa considera en su gestión crediticia (Coopexsanjo, 2019).

Es un manual que debe contemplar las formas de cobro y custodia de los valores cobrados, además, de las políticas de cobro, documentos válidos, personal encargado y responsabilidades para cada puesto de trabajo.

2.2.1.8 Manual de Finanzas

Tipo de manual que se enfoca en la verificación de la administración de los bienes que constituyen a una empresa. Estos manuales están bajo mando del controlador o del tesorero (10tipos.com, 2021).

Se establecen las responsabilidades que deben tener los empleados sobre la protección de la información financiera de la institución, así como la preparación de los presupuestos y las distribuciones de los dineros a las distintas áreas de trabajo.

2.2.1.9 Manual Organizacional

Jáuregui señala que su principal función es exponer de forma detallada la estructura organizacional que existe dentro de la empresa. Generalmente se ilustra mediante un organigrama

para visualizar de manera conjunta los puestos o departamentos existentes dentro de la empresa y su orden jerárquico (Jáuregui, 2013).

Este tipo de manual se divide en dos, los cuales son:

- Manual General de Organización, el cual consiste en la estructura orgánica del primer nivel.
- Manual Específico de la Organización, que comprende las funciones y responsabilidades en cada una de las áreas de trabajo. En este manual son relevantes los siguientes apartados; portada, índice, presentación, antecedentes, marco jurídico, atribuciones, estructura orgánica, descripciones de puestos, directorio, firma de autorización (Jáuregui, 2013).

  El manual organizacional es de gran provecho en las empresas, porque, como bien lo dice su nombre, ayuda a organizar todas las tareas y labores por realizar.

2.2.1.10 Manual de ventas

Son los manuales donde se dan a conocer los procedimientos, las estrategias, técnicas y pautas por seguir para hace posible las ventas en una determinada entidad. En estos manuales se suele adicionar la forma en que se deben evaluar las ventas y cómo se comporta la competencia (cursosonline.com, s.f).

Consiste en señalar los aspectos esenciales y las rutinas cotidianas en el trabajo con respecto a las ventas, sus políticas, controles, acompañados de información que ayude para el funcionamiento oportuno de la organización.

2.2.1.11 Manual de puestos

Tipos de manuales en los cuales se dan a conocer todas las responsabilidades y las características de un puesto específico (cursosonline.com, s.f).

La descripción del puesto por desarrollar se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades que debe cumplir cada funcionario. Por lo tanto, los cargos se delegan de acuerdo con esas descripciones y análisis requerido. Un cargo es un conjunto de funciones que se deben cumplir dentro de una estructura organizacional. Delegar un cargo implica definir ciertos aspectos: el nivel jerárquico, departamento donde está localizado, el jerarca superior y los subordinados.

Cada puesto de trabajo tiene uno o más ocupantes, que son las personas asignadas para que cumplan con las funciones específicas de este, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. La descripción del cargo se presenta de manera profesional y las especificaciones suministran la percepción de la organización respecto a las características humanas requeridas para ejercer el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, habilidades, otros. Luego de realizar la descripción de cargos, se procederá al análisis.

Es importante que cada colaborador tenga conocimiento de las normas y políticas vigentes dentro de la entidad y sobre todo, comprensión de las posibles sanciones en caso de cometer alguna falta o incumplir con sus labores plasmadas dentro del manual. Por ello, cada uno debe tener en su poder el manual o al menos tener libre acceso al correspondiente a cada uno de los puestos, en caso de que estos estén en constante variación.

Es decir, ya identificado el contenido del cargo, se analizará en relación con los aspectos significativos y se señalan los requisitos exigidos al ocupante. Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos; debe procurarse adaptar las personas a las funciones y no las funciones a las personas. Es claro que quien carezca de los requisitos físicos mínimos, intelectuales, sociales o morales para desempeñar un puesto o función, por sencillo que parezca, lo realizará mal.

La descripción y análisis del cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están diferenciados entre sí. La descripción se preocupa por el contenido del cargo, mientras que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este estudio es la base para la evaluación y la clasificación de los cargos para su posterior análisis.

La descripción y el análisis de cargo son la base fundamental de cualquier trabajo que se realice en el proceso de recursos humanos; porque, tanto la descripción como el análisis pueden servir de ayuda o guía para todas las etapas posteriores dentro de los procesos que cumplirá, como lo son el reclutamiento y selección, la capacitación, la administración de sueldos, higiene y seguridad, entre otras.

2.2.1.12 Manual de funciones

La información en la página de la Universidad Mayor de San Andrés en Bolivia en su apartado *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas* (2018), indica que el manual de funciones es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y desarrollan actividades específicas. En su elaboración debe estar basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Ramos, 2018).

La implementación de un manual de funciones por primera vez en una empresa puede ser un giro o un cambio muy grande para todos, debido a que deben adaptarse a cambios, si así la empresa lo requiere; se busca mejorar la situación laboral entre los miembros de la asociación y de esa manera disminuir la incidencia de discusiones por no tener claras las funciones correspondientes a

cada puesto de trabajo y una mejor relación laboral para que todos logren un mejor rendimiento económico y administrativo.

El manual de funciones es un documento técnico y normativo donde se describen funciones básicas y específicas, relaciones de autoridad y dependencia, así como los requisitos de los diferentes puestos de trabajo, con base en los procedimientos, desarrollo, normas y directrices de los superiores; todo eso proponiendo los respectivos procedimientos y sistemas utilizados en la compañía.

En estos se describe con detalle la estructura de la empresa y se señalan los puestos y la relación entre ellos para el logro de sus objetivos. Asimismo, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los cargos de la empresa; también, describen las competencias mínimas requeridas en cada cargo. Los manuales conjugan en un solo documento la descripción y el análisis de los cargos.

De igual forma, los manuales de funciones son el primer paso para establecer en las organizaciones planes de desarrollo del recurso humano que pretendan ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el empleado. En este sentido, trascienden las exigencias del cargo actual que este ocupa, lo prepara para asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades. Los manuales son herramientas utilizadas para obtener un mejor manejo y claridad de las tareas por realizar por parte de cada colaborador; esto le permite a la administración llevar un mejor control y medir el desempeño de cada uno de ellos.

Son también un soporte para cada empresa, pues respaldan cada parámetro establecido; además, son las principales fuentes de información y capacitación para toda aquella persona nueva dentro de la empresa. Los manuales deben estar en constante revisión y procurar que cada tarea sea

cumplida con la eficacia y eficiencia requerida. En estos manuales se determina el perfil idóneo que buscan en cada colaborador, basándose en las tareas por realizar en el área de trabajo y las cualidades o destrezas requeridas para tal fin.

Los manuales de funciones benefician a todos los que pertenecen a la empresa, porque les permite aprender un nuevo sistema de una forma más rápida y sencilla; sirven además como fuente de consulta inmediata al desempeño de las funciones de cada cargo o como instrumento de inducción para el nuevo integrante que ingrese a la compañía. Las necesidades básicas de talento humano para la empresa se establecen mediante la descripción y especificación de cargos en el manual de funciones.

Por otra parte, un manual de funciones facilita todo el proceso de reclutamiento que conlleva al contratar nuevo personal, esto debido a que cada puesto tiene requisitos que debe cumplir la persona por contratar.

Los manuales de funciones tienen como objetivo principal indicar, explicar de manera escrita, clara y concreta, a cada funcionario o colaborador de la empresa, cuáles serán las funciones, tareas, responsabilidades por realizar y qué se espera del trabajador en su área de trabajo e interpretación, dentro y fuera de la empresa para la cual labora. Es de suma importancia la imagen que cada uno de los trabajadores refleja, pues ellos son la cara de la compañía. Cada manual de funciones es distinto; debe adecuarse a las necesidades de la empresa.

2.3 Descripción y análisis de puestos

Ambos forman parte fundamental del manejo ideal de cada proceso dentro de la empresa y la correcta gestión del talento humano.

Dessler G. (2009, p. 126) dice que es un procedimiento el cual establece las obligaciones y las habilidades requeridas para cada puesto, mientras que la descripción incluye información general del puesto, funciones generales y específicas.

Lo anteriormente referido se muestra seguidamente.

2.4 Puesto

Son todas las tareas que desempeña un colaborador, agrupadas de manera unificada y con un posicionamiento formal dentro de la empresa. Se deja claro que cada puesto tiene tareas y funciones que cumplir; algunas son en conjunto con los demás colaboradores para lograr objetivos comunes.

Un puesto también puede ser un lugar físico ocupado por una persona o una institución, o destinado para una cierta actividad (Pérez & Merino, 2015).

Con estas dos descripciones se puede decir que un puesto es el lugar ocupado por un trabajador para desarrollar las actividades o tareas encomendadas, según corresponda al objetivo de su puesto de trabajo.

2.5 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, el cual muestra los cargos jerárquicos y permite tener una idea rápida de cómo está organizada una empresa (concepto.de, 2021).

Es la representación gráfica, esquematizada, formal y escrita de cómo se encuentra estructurada la organización, en sus diferentes departamentos y jerarquías; además, puede abarcar una sola área en específico o toda la estructura empresarial completa.

2.6 Descripción de puestos

En este apartado es donde se enumeran las funciones de cada uno de los diferentes puestos de la empresa. Se responde a las preguntas: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿por qué lo hace?

Esto es de gran ayuda para la empresa en cuanto a la coordinación de las actividades de cada colaborador.

2.7 Componentes de la descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Fecha de elaboración: _/_/_	Fecha de revisión: _/_/_
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Figura 2: Componentes de la descripción de puestos
Fuente: Chiavenato (2000, p. 332)

2.8 Análisis de los puestos

Luego de realizar la descripción de cada puesto, se debe analizar el cargo y lo que se le solicitará a la persona que ocupe ese lugar. Por tanto, se crea una lista de requisitos por cumplir si desea ocupar el puesto de trabajo. El perfil que se solicitará se compondrá de requerimientos tales como: estudios, experiencia, habilidades técnicas, habilidades blandas y personalidad, otros.

2.8.1 Etapas del análisis

Un análisis de cargos contiene tres etapas, las cuales se detallan a continuación.

2.8.1.1 Planeación: Aquí se debe planear todo el trabajo por realizar, tomando como base los siguientes pasos:

a) Determinar los cargos por describir.

b) Elaborar el organigrama y la ubicación de cada puesto.

c) Confeccionar un cronograma de trabajo.

d) Seleccionar los factores específicos.

2.8.1.2 Preparación: En esta etapa se organizan las personas y materiales de trabajo con los siguientes pasos:

a) Reclutamiento y selección del personal para desempeñar cada uno de los cargos.

b) Preparación del material de trabajo.

c) Recolección de datos (nombres de los ocupantes, herramientas, materiales).

2.8.1.3 Ejecución: En esta última etapa, posterior a la recolección de los datos, se procede a realizar el análisis con los siguientes pasos:

a) Seleccionar los datos obtenidos.

b) Redactar de manera provisional el análisis.

c) Presentar la redacción provisional al superior o jefe inmediato para revisión.

d) Redactar y presentar el análisis definitivo del cargo.

2.9 Métodos de recolección de información para los análisis de puestos

Una vez que se obtienen los puestos por incluir en el análisis, se debe escoger uno o varios métodos para obtener la información necesaria. Es importante conocer las ventajas y desventajas de cada método antes de decidir el que se va a utilizar.

2.10 Método de observación directa

Es uno de los más antiguos, se realiza mientras el ocupante del cargo ejecuta sus labores con normalidad y el analista toma apuntes con puntos clave para sus observaciones. Es el método recomendado para tareas sencillas y repetitivas.

2.11 Método de la entrevista

Es necesario considerar una buena estructura para este método debido a que garantiza una relación de forma directa del analista y el ocupante del cargo, para aclarar cualquier duda que surja en el momento.

Existen diferentes tipos de entrevista que pueden ser utilizados, como las individuales con cada empleado, las colectivas con un grupo específico y las entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento de fondo del puesto analizado. La elección estará a cargo del analista.

2.12 Método del cuestionario:

Se elabora el cuestionario; el ocupante del cargo, su superior o ambos lo contestan, dependiendo de lo que se establece. Se debe de tener cuidado en su confección porque de esto dependerá la buena interpretación, comprensión, respuestas correctas e información útil. Cada método de investigación siempre va a tener sus ventajas y desventajas; entre ellas se pueden mencionar:

Ventajas del cuestionario:

a) Es el método más económico.

b) Lo puede responder el jefe o el ocupante del cargo, de manera conjunta o secuencial.

c) Es el método más completo y se puede repartir entre los ocupantes, quienes lo contestan y los devuelven con la mayor brevedad.

d) Es ideal para analizar los altos puestos sin afectar el tiempo ni las actividades.

Desventajas del cuestionario:

a) Está contraindicado para puestos de bajo nivel por la mala interpretación y dificultad para responderlo de manera escrita.

b) Exige una buena planeación y realización cuidadosa.

c) Debe ser superficial y distorsionado.

2.13 Método mixto

El objetivo de este enfoque se basa en que "La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.532).

Como se menciona en los párrafos anteriores, hay métodos que poseen ciertas ventajas y desventajas. Con la idea de obtener un mejor provecho y disminuir dichas desventajas, existe la opción de utilizar métodos mixtos; los más comunes son los siguientes:

a) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.

b) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

c) Cuestionario y entrevista en ambos con el superior.

d) Cuestionario y entrevista en ambos con el ocupante.

2.14 Objetivos del análisis y descripción de puestos

Estos constituyen la base de la mayoría de las actividades para la creación del manual de puestos y por esta razón es fundamental que la información por recolectar sea de buena calidad; tiene como principales objetivos los siguientes:

- Definir el perfil del ocupante del puesto y las pruebas que se aplicarán, en caso de ser necesarias.
- Definir las escalas salariales según la clasificación de puestos en la empresa y el mercado de salarios como base.

- Estimular y trabajar en la motivación de los colaboradores para facilitar la evaluación del desempeño.
- Servir como guía para el supervisor con sus subordinados.
- Servir como guía para las capacitaciones necesarias de cada colaborador.

2.15 Inducción del personal

Después del ingreso de cada colaborador las compañías deben brindar inducción y con el objetivo principal de disminuir la angustia que las personas nuevas en la mayoría de los casos sienten cuando ingresan a un lugar de trabajo nuevo, buscando que su estancia los primeros días sea amena y no sentirse abrumadas.

Ventajas de la inducción

- Reducción de la ansiedad de las personas.
- Reducción de la rotación del personal.
- Desarrollo de expectativas realistas en los nuevos colaboradores

Por otro lado, la organización debe avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos. En un manual de puestos se plantean las labores que cada colaborador debe desempeñar de una manera eficiente y eficaz, con el objetivo de alcanzar las metas planteadas con anterioridad; los puestos de trabajo contribuyen a la productividad de una organización. En tanto cada colaborador de manera individual logre sus objetivos y metas, de manera simultánea y en conjunto con los demás colaboradores se logrará cumplir los logros de manera general y como organización.

Una organización es una estructura ordenada donde interactúan personas con diversos roles y responsabilidades que utilizan recursos de índoles diversas con el fin de lograr los objetivos y metas. En una organización se pueden observar distintos conceptos relevantes para que funcione de la mejor manera. Es una entidad creada con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa mediante el trabajo humano y utilizando recursos materiales de una manera consciente y correcta. Para entender mejores términos de organización, se podrían definir los siguientes aspectos:

Organización informal: este tipo de organización se da de manera espontánea entre los colaboradores y la empresa; no hay ningún tipo de documentos, memorándums o lineamientos por seguir. Este tipo de organización se da a partir de las relaciones de amistades, comportamiento y relaciones personales que surgen dentro de una compañía.

Este tipo de organización puede complementar o fortalecer la empresa a través de una relación y cooperación de los trabajadores.

Organización formal: Este tipo de organización, al contrario de la anterior, planifica y determina normas y procedimientos para desarrollar actividades en la empresa de una forma más estructurada.

Tomando en cuenta estos conceptos de los tipos de organización por medio del instrumento de la observación, podría identificarse el ambiente organizacional de la empresa en estudio y de esa forma, se puede desarrollar, de una manera más adecuada, el manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, donde existen los siguientes departamentos:

2.16 Departamento administrativo

Administración es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos (significados.com, 2019).

La principal función de este departamento es organizar, planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el desempeño del resto de los departamentos; por esta razón es de gran importancia que quienes laboran en esta área posean excelentes cualidades para el éxito de la empresa.

Dentro de la administración, también son los encargados del archivo de los documentos legales de la empresa, los custodian y clasifican, se encargan de procesarlos para mantenerlos resguardados durante su vigencia.

En esta área se administran los recursos humanos y financieros de la entidad, en la mayor parte del tiempo con ayuda o alianzas del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

El Departamento Administrativo en la asociación está conformado por 4 colaboradores en los siguientes puestos de trabajo, donde trabajan en equipo para obtener mayor eficacia dentro de los procesos, para garantizar el cumplimiento de objetivos y el éxito para la empresa:

- Administrador.
- Asistente administrativo y servicio al cliente.
- Contador.
- Encargado de logística y supervisión de servicios múltiples.

Debido a la división del Departamento Administrativo, las funciones y jerarquías se encuentran divididas en subdepartamentos, los cuales se detallan a continuación:

2.17 Departamento de Contabilidad

Cuando una empresa alcanza cierto tamaño necesita contar con un área de contabilidad, que será la responsable de ocuparse precisamente de todos los asuntos relacionados con los registros diarios de la empresa. Pero el Departamento de Contabilidad es muchas veces un gran desconocido, tanto para trabajadores de la empresa como incluso para los propios responsables, que saben de su necesidad, pero no acaban de entender muy bien qué hace o su necesidad real.

El área de contabilidad en una empresa es de suma importancia para llevar un mejor control financiero y económico, debido a que muestra la realidad en la cual se encuentra; ayuda al mismo tiempo con la toma de decisiones. En este departamento se desarrollan funciones de suma importancia para la institución. En realidad, la administración contable siempre es primordial, sin importar el tamaño de la empresa, pues permite que esta se maneje de una manera más eficiente y preparada, para enfrentar retos financieros que se lleguen a presentar a lo largo del tiempo.

Se pueden mencionar funciones importantes en el Departamento de Contabilidad:

- Control de libros contables, donde se registren los movimientos diarios, facturas emitidas y recibidas, compra de activos y bienes.
- Cierre de ejercicios como lo son balances, estados de resultados, conciliaciones bancarias, entre otros.
- Preparación y presentación de la declaración de impuestos correspondientes, según esté inscrita la empresa.
- Pagos a personal.
- Pagos de impuestos.
- Diseñar plan contable para la empresa siempre ajustándose a las necesidades de esa.

2.18 Departamento Caja Chica

Este departamento es el encargado de velar por la buena administración financiera de la empresa, gestionar todo tipo de trámite financiero respecto de los colaboradores de la empresa, por ejemplo, anticipos de salario, anticipos de viáticos, vales personales; todos estos debidamente refrendados por el jefe requerido, entre otros trámites.

En este departamento también se deben hacer arqueos de caja de manera mensual o arqueos sorpresas, de ser necesarios. En la Asociación de Empleados de INOLASA, este departamento cuenta con dos colaboradores en el área descrita anteriormente.

El Departamento de Caja Chica, un departamento de mucha responsabilidad y cuidado, debe cumplir con las siguientes funciones, las cuales son primordiales en cajas:

- Recepcionar: Es la acción que cumple una persona al recibir documentación relacionada con la logística de su trabajo, se puede decir que es la relación entre un proveedor y un cliente. La persona encargada de recepcionar también debe cumplir una función muy importante que es la del control, con el fin de garantizar el orden en su puesto de trabajo.
- Girar cheques y documentos de valor

  Al respecto, puede señalarse: “El giro bancario (también conocido como cheque de caja) consiste en que alguien envía una cantidad de dinero a otra persona mediante un cheque emitido por un banco (el banco emisor)” (Ferrer, 2015).

  Esta es una de las funciones que debe cumplir el encargado de caja chica en su rol diario. Deben realizar transacciones como transferencias bancarias, pagos en efectivo y girar cheques y documentos de valor relacionados con la empresa.

Los cheques deben cumplir ciertos requisitos para poder ser validados por el banco, por ejemplo:

1. Nombre del banco.
2. Cantidad de dinero escrito en letras y en números.
3. Identidad del beneficiario.
4. Firmado por la persona autorizada de emitir cheques.
5. Espacio para que el receptor pueda endosar el cheque.
6. Nombre de la empresa física o jurídica que emite el cheque.
7. Medidas de seguridad del documento como sellos de agua, tintas, otros).

Con respecto a los documentos de valor se pueden nombrar las letras de cambio, cesiones de facturas, recibos por comisiones, aportes de socios, recibos de dinero por viáticos y vales de caja chica. Todos los documentos mencionados anteriormente deben regirse por las políticas interpuestas por la empresa.

- Registrar entradas y salidas de dinero: Una de las principales funciones del encargado de caja chica es el de registrar todo movimiento relacionado con la caja, como lo es el ingreso y egreso de dinero; debe haber una buena administración y un orden o secuencia de cada uno de los movimientos del funcionario de ese puesto. Al igual que en los anteriores puestos, debe llevar una buena administración y un excelente control del dinero en custodia, ya que es el responsable de lo que suceda en caja chica; por ejemplo, de un sobrante o faltante en caja.

  La empresa debe disponer sus políticas con respecto a las entradas y salidas, pues el fondo de caja chica solo se debe utilizar para gastos imprevistos o de emergencia. Siempre que se

realice un egreso este debe hacerse por medio de un comprobante de pago y así justificar la salida del dinero.

Algunos ejemplos de gastos que se pueden financiar con caja chica serían los siguientes:

- Dietas y viajes: Presupuesto que se asigna a un empleado para realizar un viaje, en este caso, por motivos de actividad laboral.
- Movilidad: Gastos necesarios para cubrir el traslado de los trabajadores, a fin de que puedan cumplir con la labor que les demanda la empresa.
- Materiales de oficina: Con la caja chica podrían adquirirse artículos de escritorio como papelería, tinta para impresiones y otros.
- Botiquín: Adquisición de medicinas y otros elementos con los que la empresa debe contar para atender emergencias de salud.
- Reparaciones: Puede ser necesario realizar el mantenimiento de las instalaciones o de alguna maquinaria útil para el funcionamiento de la firma (Westreicher, 2020).

• Entregar y custodiar el dinero de la caja: El funcionario que entrega y custodia la caja chica es el responsable absoluto de cada movimiento efectuado; generalmente quien ocupa este puesto es nombrado por el encargado del área de contabilidad. Debe cumplir de manera correcta cada una de las operaciones de la custodia de la caja, con el fin de garantizar el buen uso de los recursos de la caja y así llevar un buen registro que sea confiable al momento de ser evaluado por el responsable de hacer arqueos sorpresas.

  El responsable de la custodia de la caja chica tendrá arqueos sorpresas semanales, quincenales o mensuales, según lo requiera cada empresa. No solo es importante llevar el control de la custodia de manera manual, sino que es de suma importancia hacerlo de manera digital y también custodiar dicho archivo, pues será un respaldo para el responsable

de caja; debe adjuntar en el archivo digital el informe de cada arqueo sorpresa. Si el custodio se entera de alguna irregularidad, debe informar al supervisor del Departamento Financiero o Departamento de Contabilidad para que se tomen las medidas necesarias. Se debe custodiar tanto el dinero como la documentación de caja chica; por ejemplo, cheques, vales, recibos pagos, facturas canceladas, liquidaciones, entre otros, pues esta documentación cuenta para cada cierre o arqueo que este funcionario tenga.

- Realizar pagos de facturas que correspondan a caja: Es de suma importancia que las facturas canceladas con el dinero de caja chica se encuentren de forma física para que se pueda reintegrar el dinero.
- Se deben presentar reportes diarios, semanales y mensuales de los movimientos en caja: Para el responsable de la caja, llevar un orden semanal de los egresos es de gran ayuda, porque no sabe en qué momento pueden llegar a arquear el fondo de caja chica.

2.19 Departamento de cocina

En el Departamento de Cocina también se puede encontrar un encargado. Es el jefe de cocina quien tiene como función escoger el personal que va a laborar ahí y organizar los horarios o turnos correspondientes para cada grupo de colaboradores. En este departamento se deben considerar aspectos importantes para un desempeño de calidad. Se pueden citar:

- Seleccionar al personal.
- Capacitar al personal en diferentes áreas de la cocina.
- Revisar los stocks de abarrotes, verduras, carnes y pescado; si se encuentran en buen estado o están prontos a dañarse.
- Realizar los menús diarios para los tiempos en que se da el servicio de alimentación.
- Revisar y supervisar los pedidos.

- Debe haber un responsable de supervisar la preparación de los alimentos.
- Supervisar los platos terminados y el funcionamiento de la cocina en horas de servicio
- Revisar y estar pendientes de las fechas de caducidad de los productos perecederos

En la Asociación solidarista de INOLASA, el Departamento de Cocina lo conforma un personal de 4 trabajadores (supervisor, cocinero principal y 2 ayudantes de cocina) quienes tienen encomendadas distintas funciones, según su área de trabajo o su puesto laboral en ese departamento.

Tienen funciones muy similares a las mencionadas anteriormente, además de algunos beneficios de los funcionarios de la cocina, al pertenecer a la asociación de empleados.

Los precios de los almuerzos varían dependiendo de quien lo compre; por ejemplo, a los colaboradores que laboran en el Departamento de Cocina se les cobra ¢500; a los asociados se les cobra ¢1550; al trabajador ¢1635; a las personas particulares un monto de ¢2500.

2.20 Departamento de limpieza y servicios múltiples

En este departamento se encargan generalmente de dar mantenimiento y aseo general a todos los espacios de la empresa, así como proporcionar soluciones oportunas y eficientes a las situaciones de mantenimiento de otras áreas que así lo requieran en la empresa; por ejemplo, mantenimiento y reparación de maquinarias y fabricación de muebles que se requieran. El Departamento de Limpieza tiene como objetivo mantener un ambiente limpio e higiénico y seguro para todos sus colaboradores y las personas que visiten la compañía.

Funciones que deben cumplir el personal del Departamento de Limpieza

- Limpieza y desinfección del suelo (barrer y limpiar el piso de todos los departamentos de la compañía con productos de alta calidad para su correcta aplicación y desinfección).
- Limpiar y ordenar los muebles de la institución (salas de espera, escritorios, muebles de cocina, otros).
- Limpieza de paredes y techos.
- Limpieza y desinfección de servicios sanitarios, tanto del servicio al público como los del personal de la empresa (consiste en la desinfección de los servicios sanitarios, pisos, lavatorios, duchas, sustitución de papel higiénico, sacar los desechos sanitarios de los basureros y colocar bolsas limpias en los basureros).
- Vaciar los recipientes de desechos y prepararlos para seguir recolectando desechos.
- Abastecer recipientes con productos de limpieza.
- Mantener un inventario de suministros de limpieza almacenados para que se puedan utilizar en el momento específico.
- Seguir las normas sanitarias establecidas por el ente encargado de velar por la salud (Ministerio de Salud).

El personal de servicios múltiples realiza las siguientes funciones:

- Preparar una lista de labores o actividades rutinarias de mantenimiento por realizar.
- Documentar las labores realizadas cada día en los diferentes departamentos.
- Hacer las reparaciones menores necesarias y los ajustes requeridos.
- Informar las deficiencias o daños a los encargados de dar el visto bueno, para proceder lo más pronto posible con las reparaciones.
- Reparar maquinarias, equipo del área industrial y de oficina.

- Reparar el techo y las filtraciones de agua.
- Contratar personal capacitado para ejercer las labores de mantenimiento.
- Supervisar y verificar que las reparaciones se realizaron de la manera correcta.

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

3.1 Metodología

La metodología se define como la serie de métodos y técnicas de rigor científico aplicados sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido (Cohelo, 2019).

Es en el marco metodológico donde se muestran los métodos utilizados para el desarrollo del proyecto. La investigación es un proceso utilizado para lograr la obtención de datos importantes para el desarrollo de esta; asimismo, ayuda a los lectores con la conceptualización para entender elementos básicos en el desarrollo del proyecto.

3.2 Enfoques

Obsérvese la siguiente definición: “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son hasta ahora las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.2.1 Enfoque cualitativo

Utiliza recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández, 2003).

Este enfoque se divide en las siguientes etapas:

a. I Etapa: Idea.

b. II Etapa: Planteamiento.

c. III Etapa: Inmersión inicial en el campo.

d. IV Etapa: Diseño del estudio.

e. V Etapa: Definición de la muestra.

f. VI Etapa: Recolección de datos.

g. VII Etapa: Análisis de los datos.

h. VIII Etapa: Interpretación de los resultados.

i. IX Etapa: Elaboración del informe final de los resultados.

3.2.2 Enfoque cuantitativo

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales (Bernal, 2010).

Este tipo de investigación tiende a generar varias hipótesis las cuales son sometidas a diferentes pruebas para validar qué tan efectivas son para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Sin embargo, el enfoque de la esta investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo), debido que al utilizar este tipo se obtendrá información certera de la forma en que se realizan las funciones de cada puesto de trabajo. Al mismo tiempo, se obtendrá información relevante de la necesidad de la empresa en cuanto a que se ejecuten las labores de manera tal que se obtenga un aprovechamiento total de los recursos para el cumplimiento de los objetivos individuales y para alcanzar, entre todos, el objetivo principal.

Este enfoque pretende determinar la modalidad, cualitativo con descripción del problema; y enfoque cuantitativo, con análisis de manera numérica. También hay una combinación de ambas modalidades, de una manera más integral, como un todo.

En cuanto al cualitativo se espera ver el resultado en el cambio de las funciones de los empleados, al aplicar el manual en cada una de las áreas y/o departamentos, ver reflejadas las cualidades de cada colaborador de la empresa.

Finalmente, en el enfoque cuantitativo se hará una recopilación de datos, por medio de las encuestas, cuestionarios y entrevistas, en conjunto con la colaboración de los trabajadores de la organización en estudio.

3.3 Tipo de investigación

Al identificar qué tipo de investigación se va a realizar, es importante definir los aportes y profundidad de la información por recaudar al finalizar el estudio, para, de esa forma, identificar las circunstancias y así definir el enfoque.

"La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador" (Bernal, 2010, p.110).

Respecto del tipo investigación, hay varias: descriptivas, explicativas, documentales, exploratorias y correlacionales. Para esta investigación se seleccionó el tipo descriptivo.

Esta investigación se considera descriptiva, según Cerda (1998, p.71), porque "tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas…"; y agrega: "Se deben describir aquellos aspectos más característicos,

distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás".

La investigación descriptiva es una de las más utilizadas; muestra narración y situaciones. La investigación descriptiva es el nivel básico de una investigación; es la base de otros tipos de investigaciones; usa preguntas las cuales guían la hipótesis.

En la investigación descriptiva se utilizan como técnicas los cuestionarios, las entrevistas, la observación y la revisión de documentos. Por medio de las técnicas anteriormente mencionadas se podrá llegar a la información necesaria para realizar el manual de funciones con información fiable.

3.4 Fuentes de Información

Esta investigación fue basada en fuentes de información (primarias y secundarias) con la finalidad de recolectar los suficientes datos que permitirán la elaboración del presente proyecto; además de obtener una visión y claridad del tema por medio de distintos instrumentos, los cuales se utilizarán conforme se avance en el proyecto.

3.4.1 Fuentes primarias

La información primaria se obtuvo por medio de entrevistas a los colaboradores de la asociación y las jefaturas correspondientes, observación directa y cuestionarios. Esto corresponde a un trabajo de campo, con el fin de tener un acercamiento real a la información más acertada y legitima posible, que ayude a realizar el manual de funciones según las necesidades de la Asociación Solidaristas de Empleados de INOLASA, y de esa forma, que sea útil para el personal actual y las futuras contrataciones.

3.4.2 Fuentes secundarias

La información secundaria se obtuvo con fuentes bibliográficas, documentos brindados por la empresa y trabajos finales asociados con el presente tema (tanto físicos como digitales) que ayudaron en la recopilación de la información y consultas hechas en internet.

3.4.3 Sujetos de información

Los sujetos de información fueron los colaboradores que ocupan cada uno de los cargos dentro de la empresa, los cuales garantizaron la obtención de información real.

3.5 Técnicas de investigación

La técnica utilizada para el desarrollo del trabajo fue un método mixto, con aplicación de entrevistas y cuestionarios a los colaboradores de cada puesto, con sustento y revisión oportuna de la administración de ASOINADE, se complementó con observación directa. A continuación, se detalla cada una de las técnicas utilizadas para tal fin:

3.5.1 Método de cuestionario:

Se elaboró un cuestionario con preguntas tanto abiertas como cerradas, conforme los objetivos de la investigación; esto permitió recopilar la información necesaria para la elaboración del manual. Con este se buscó conocer cada una de las funciones, técnicas y experiencias de cada uno. Entre los principales objetivos de la elaboración del cuestionario están los siguientes:

a. Identificar cada uno de los puestos de ASOINADE.

b. Identificar los superiores o jefes inmediatos de cada puesto de trabajo.

c. Identificar las funciones específicas y generales de cada puesto.

d. Sirve como base para la valoración futura de los puestos.

3.5.2 Método de entrevista

Se aplicaron entrevistas para aclarar dudas surgidas durante y después del cuestionario.

3.5.3 Método de observación directa

Se aplicó este método para identificar, de manera general, los puestos de ASOINADE; esto permitió una visión más clara y realizar un comparativo con la información obtenida de los cuestionarios.

3.6 Análisis de los resultados

Una vez que se estableció el manual, se llevó a cabo un análisis de los resultados más importantes obtenidos de dicha investigación, se verificó la coherencia con la administración de ASOINADE en cada uno de los puestos, para el planteamiento con propuestas de mejoras por considerar en las revisiones.

3.7 Variables

El tipo de variables halladas en el presente proyecto, son las variables independientes.

CAPÍTULO IV

4. Análisis e interpretación de datos

4.1 Presentación

El siguiente cuestionario se elaboró con la finalidad de obtener información necesaria para la elaboración de la propuesta del manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa.

4.2 Instrucciones para llenar el cuestionario

El siguiente cuestionario se encuentra constituido por una serie de preguntas relevantes para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación cuyo tema es: "Propuesta de un manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, distrito Barranca, Provincia Puntarenas".

Las siguientes preguntas permitirán conocer aspectos generales y específicos que ayudarán a cumplir con los objetivos específicos de este proyecto; de antemano agradecemos su colaboración y disposición.

A) Identificación del cargo

Información General

Nombre: _____ Cédula: _____
Departamaento: _____ Cargo: _____
Cargo y nombre del Jefe Inmediato: _____
Indicar el nombre y cargo de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (enferrmedad, vacaciones, etc.)
_____

2. Resumen del Cargo:
_____
_____

B) Resumen del puesto

3. Descripción:
Asegurese de incluir todas las actividades que realiza en el puesto: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?

Frecuencias:
Periódicas: Actividades realizadas semanal o mensualmente.
Ocasionales: Aquellas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menores a un mes.
Actividad: ¿Qué hace?
Descripción: ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace?

A. Actividad: _____ Frecuencia:

Descripción: _____
_____
_____

Diaria	Periódica	Ocasional

B. Actividad: _____ Frecuencia:

Descripción: _____
_____
_____

Diaria	Periódica	Ocasional

C. Actividad: _____ Frecuencia:

Descripción: _____
_____
_____

Diaria	Periódica	Ocasional

Si tiene más de actividades a su cargo, señaleló y continue en la siguiente página

C) Especificaciones del puesto

4. Conocimientos que requiere el cargo

Idiomas ¿Cuáles? _____
Estudios ¿Cuál? _____
Administración y Finanzas _____
Contabilidad _____
Comercialización y ventas _____
Computación _____
Manipulación de alimentos _____
Otros: _____

En caso de de otros especificar
_____
_____

5. Experiencias y entrenamiento

A. Experiencia previa necesaria

	De 0 a 3 meses	3 a 12 meses	12 o más meses
_____ No se requiere experiencia			
_____ Sí, en qué cargo y/o campos			

_____
_____
_____

B. Entrenamiento

_____ No se requiere entrenamiento
_____ Sí, ¿De qué tipo?

Teórico _____
Práctico ¿En qué? _____
_____

C. Otras características del entrenamiento

_____
_____

6. Supervisión y Relaciones Laborales

A.

1. Tipos de Instrucciones necesarias

Cargo del Supervisor

_____ Intrucciones específicas _____
_____ Instrucciones generales _____
_____ Información de políticas de la empresa _____

2. Tipos de Controles necesarios

Cargo del Supervisor

_____ Verificación de resultados _____
_____ Verificación de procedimientos _____
_____ Verificación de instrucciones específicas _____
_____ Otros controles _____

En caso de otros controles por favor especificar: _____
_____

3. Frecuencia de Controles

Permantentes		Mensuales	
Diarios		Semanales	

4. Indique cuáles son las labores exentas de revisión: _____
_____
_____

B. Ejerce supervisión

_____ Sí Pase al punto C
_____ No

1. Extensión de la supervisión

Cargos supervisados N° de personas
a) _____ _____
b) _____ _____
c) _____ _____

Coloque la letra correspondiente al cargo frente al tipo de instrucciones impartidas, control y frecuencia

2. Tipo de instrucciones necesarias:
a) Instrucciones especificas _____
b) Políticas generales _____
c) Fijación de objetivos _____

3. Tipo de controles necesarios:
a) Verificación de resultados _____
b) Verificación de procedimientos _____
c) Verificación de instrumentos específicc _____

4. Frecuencia de Controles

Permantentes		Mensuales	
Diarios		Semanales	

C. Relaciones de los controles:

_____ Sí
_____ No

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa)
_____
_____

En caso de otros tipos de relaciones especificar:
_____
_____

D. Características del cargo

Trabajo individual _____
Trabajo en equipo _____
Supervisión o mando _____
Acción controladora _____
Organización _____
Otras. _____

D) Destrezas y habilidades

7. Requerimientos Físicos:

	Sí	NO
Caminar		
Estar de pie		
Darse vuelta frecuentemente		
Agacharse		
Arrodillarse o encuclillarse		
Tenderse		
Destreza de pies o piernas		
Tarabajar rápidamente		
Atención auditiva		
Distinción de colores o formas		
Sentido del olfato		
Levantar _____ kilos promedios		
Tranpostar _____ kilos promedios		
Tirar _____ kilos promedios		
Manejar palancas, pedales o timón		
Otros		

En caso de otro requerimiento por favor especicarlo: _____
_____
_____

8. Requerimientos intelectuales

Indicar aquellos requerimientos que son indispensables para desempeñar su cargo.

	Sí	NO
Planear		
Controlar		
Organizar		
Dirigir		
Analizar		
Razonamiento matemático		
Deducir		
Concentración		
Atención auditiva		
Coordinar		
Tomar desiciones		
Trabajar en equipo		
Creatividad/Innovación		
Autocontrol		
Cooperación		
Otros		

En caso de otro requerimiento por favor especicarlo: _____

_____

_____

9. Condiciones ambientales

Trabaja en:

	Ocasional	Permanente
Oficina		
Bodega		
Taller		
Cocina		
Imterperie		

	Ocasional	Permanente
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Húmedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Lugar polvoriento		
Suciedad		
Hedor (olor desagradable)		
Ruido intenso		
Vibraciones		
Emanaciones tóxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		

10. Riesgos

De enfermedad profesional No: _____ Sí: _____
de accidente del trabajo No: _____ Sí: _____

¿Cuáles? _____

En caso de de otros especificar
_____
_____

	SÍ	NO
Cortaduras		
Contusiones		
Quemaduras		
Pérdida de conocimiento		
Choques eléctricos		
Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria		
Afecciones a los oídos		
Asfixias		
Pérdidas de los miembros		
Caídas de altura		
Otros.		

En caso de de otros especificar
_____
_____

4.3 Análisis de resultados obtenidos

Después de aplicar los cuestionarios a los colaboradores de ASOINADE, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales sirvieron de enriquecimiento e información veraz e importante para la creación de la propuesta de manual de funciones. Los análisis están divididos de acuerdo con las partes segmentadas del cuestionario.

Se colocarán las preguntas de manera ordenada; se posiciona primero la pregunta, posteriormente el gráfico y finalmente el análisis.

Las primeras preguntas del cuestionario fueron de información general de los puestos para tener conocimiento de los nombres y descripción de las funciones ejecutadas; por esta razón, el análisis inicia a partir de la pregunta número cuatro.

Pregunta #4: Conocimientos que requiere el cargo

Gráfico 1: Conocimientos que requiere el cargo

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la opinión del 100%, para ejecutar sus labores no es requerido el dominio de un segundo idioma. El 18% afirma que es necesario tener estudios para su labor, mientras que el 83% no lo considera; el 5% afirma que se necesitan estudios en Administración y Finanzas; un 8% piensa que se ocupan estudios en contabilidad; 5% en comercialización y ventas; 18% en computación y el 100% afirma que es necesario tener el curso de manipulación de alimentos debido a la naturaleza de la empresa donde se ejecutan las labores.

Pregunta #5: Experiencia y entrenamiento

Las respuestas obtenidas con esta interrogante fueron graficadas por separado para tener más claridad en la demostración y análisis.

Gráfico #2: Experiencia del cargo

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la revisión de los datos, el 85% considera necesario tener experiencia para la ejecución de sus funciones mientras que el restante 15% afirma que no es un requerimiento.

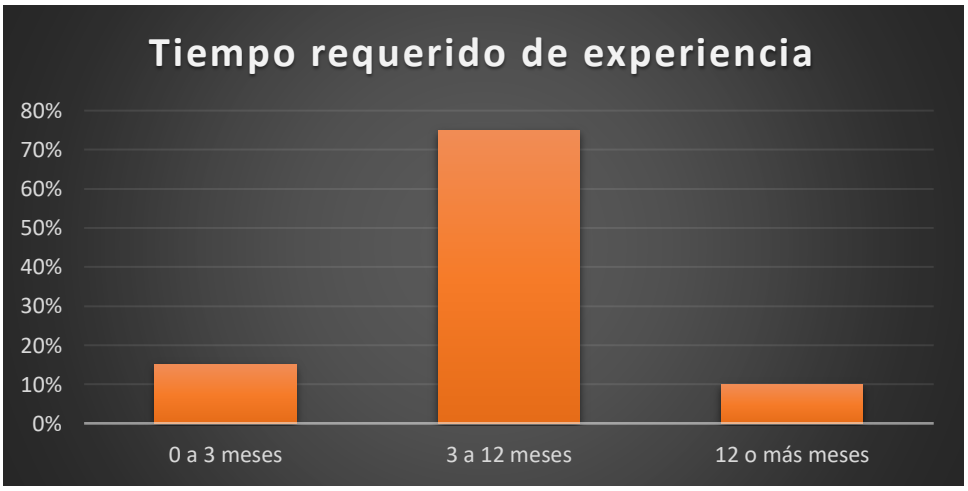


Gráfico 3: Tiempo requerido de experiencia

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la información recolectada, el 15% afirma que necesitan de 0 a 3 meses de experiencia previa, el 75% señala que requieren de 3 a 12 meses, mientras que el 10% considera necesario 12 o más meses de experiencia previa.

Gráfico 4: Entrenamiento requerido

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los colaboradores, el 13% afirma que se requiere entrenamiento teórico, mientras para el 87% no se necesita; sin embargo, el 100% afirma que necesitan entrenamiento práctico.

Pregunta #6: Supervisión y relaciones laborales

En esta interrogante existen segmentos de preguntas tanto abiertas como cerradas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las preguntas cerradas, debido a que las abiertas fueron utilizadas como teoría para elaboración de la propuesta de manual.

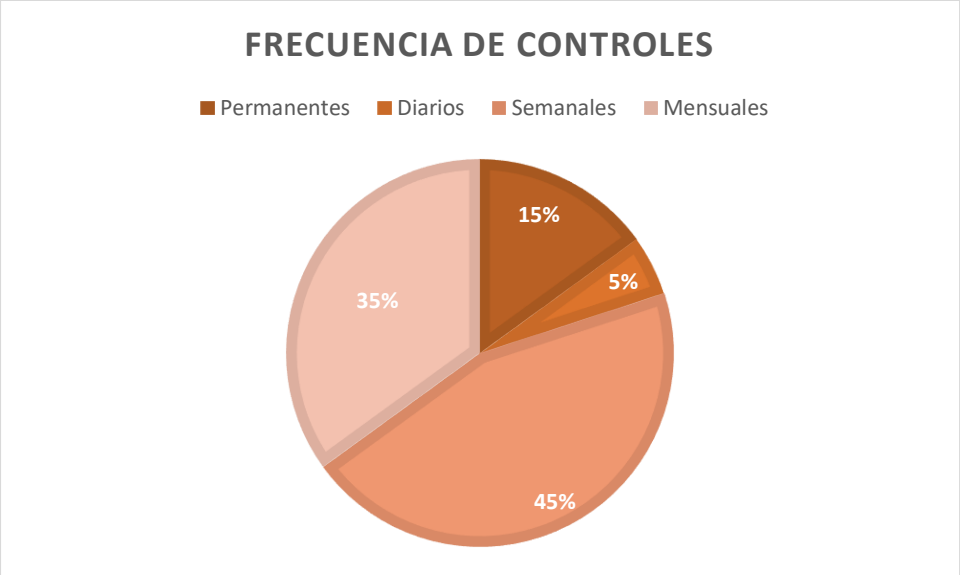


Gráfico #5: Frecuencia de controles aplicados en los puestos de trabajo

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

En cuanto a la frecuencia de los controles necesarios en ASOINADE, el 15% son permanentes, el 5% diarios, el 45% semanales mientras que el 35% son mensuales.

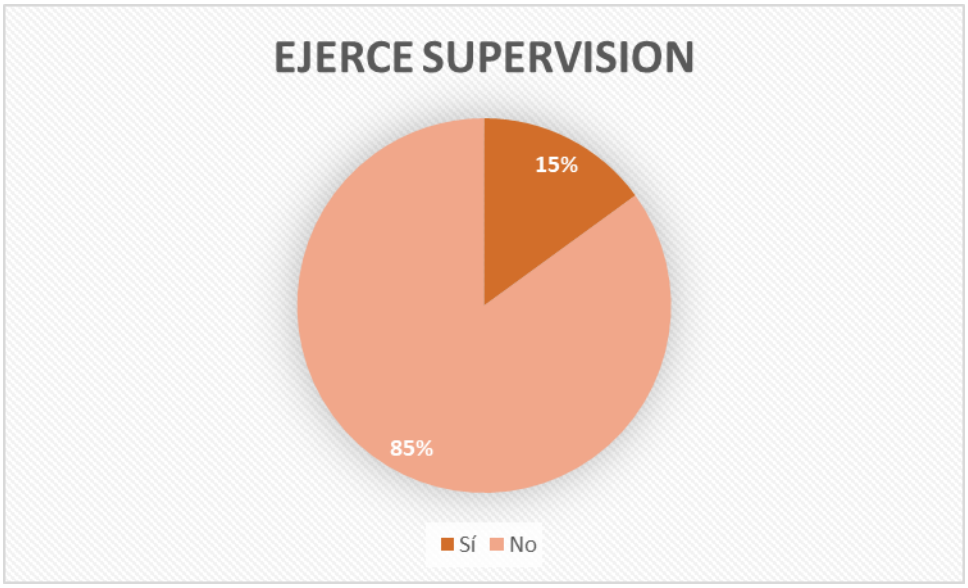


Gráfico #6: Ejerce supervisión

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

En este apartado, el 15% ejerce supervisión mientras que el restante 85% no lo hace.

Pregunta #7: Requerimientos físicos

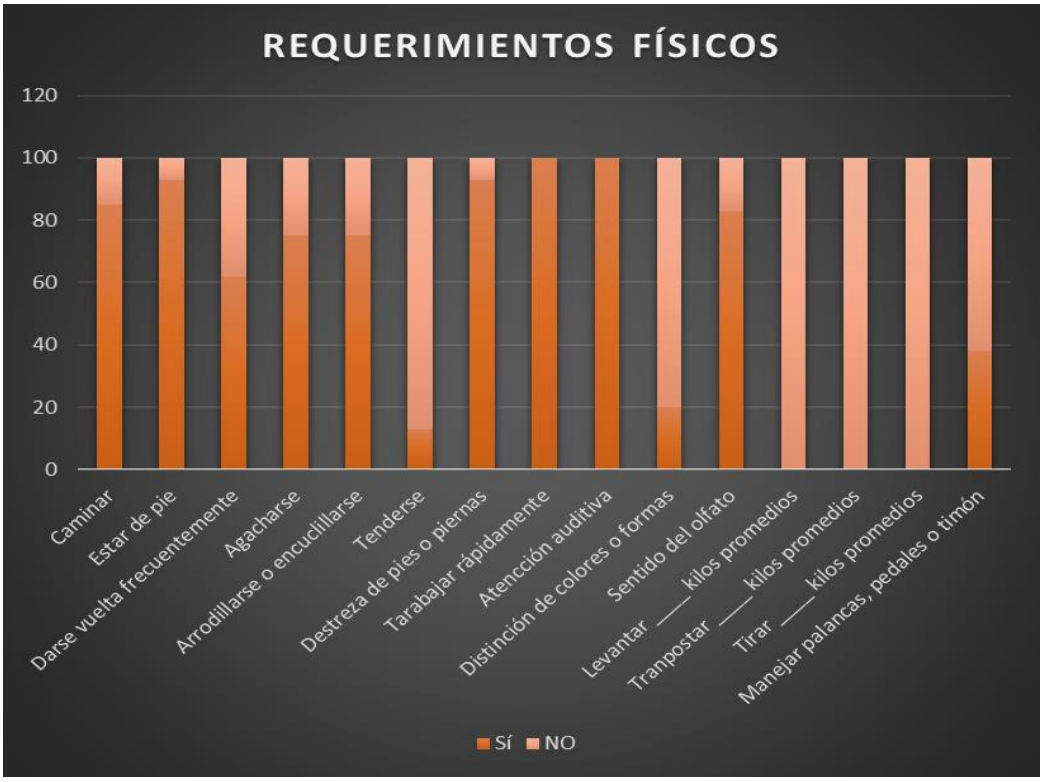


Gráfico #7: Requerimientos físicos

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la información recolectada, se logra evidenciar que el 85% sí tiene como requerimiento caminar mientras que el otro 15% no lo tiene; el 93% requiere estar de pie; el 62% necesita estar dándose vuelta frecuentemente; el 75% necesita agacharse, arrodillarse o acuclillarse; el 13% requiere tenderse; el 93% necesita tener destreza en los pies; el 100% necesita trabajar rápidamente y tener atención auditiva; el 20% requiere atención auditiva; el 100% no requiere levantar, transportar o tirar ninguna cantidad de kilos y el 38% sí requiere manejar palancas, mientras que el restante 62% no.

Pregunta #8: Requerimientos intelectuales

Gráfico #8: Requerimientos intelectuales

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la información obtenida, el 12% necesita planear; el 15% requiere controlar y organizar; el 13% dirigir; el 10% analizar; el 5% requiere razonamiento matemático y deducir; el 95% necesita concentración; el 100% requiere atención auditiva; el 17% necesita coordinar; el 15% requiere tomar decisiones; el 100% necesita trabajar en equipo; el 12% requiere creatividad/innovación y el 100% requiere autocontrol y cooperación.

Pregunta #9: Condiciones ambientales

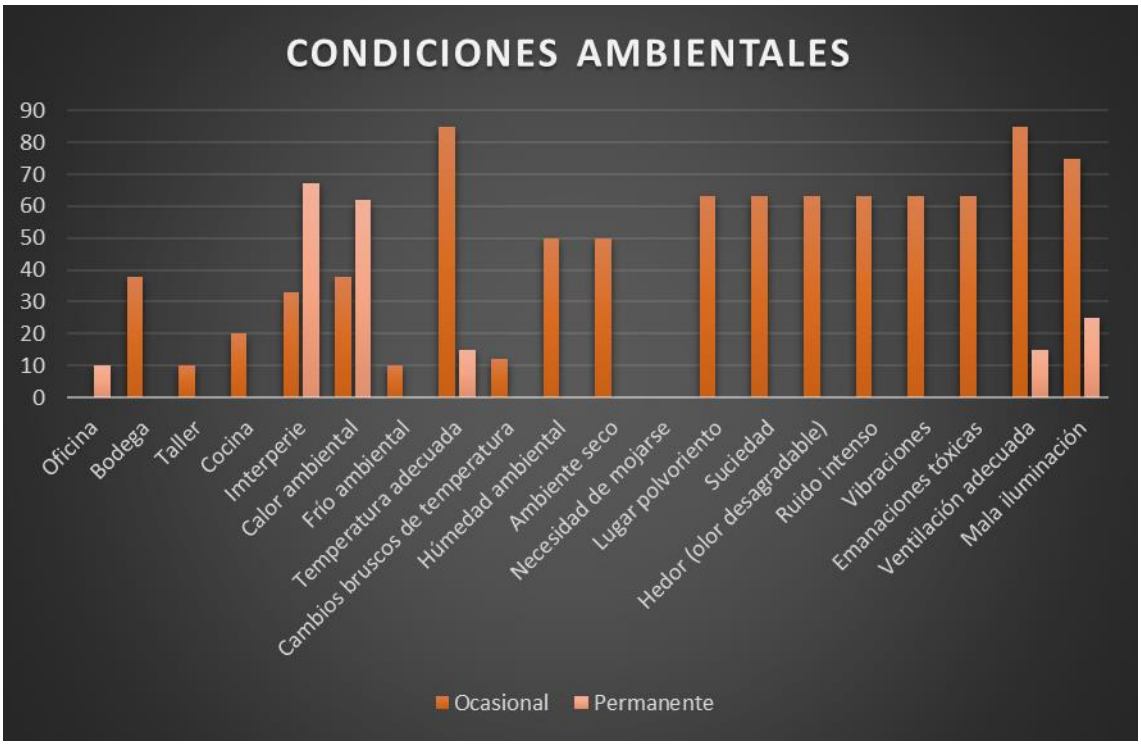


Gráfico #9: Condiciones ambientales

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la información recolectada, el 10% trabaja en la oficina de manera permanente; el 38% en la bodega de manera ocasional; el 10% en el taller ocasionalmente; el 20% en la cocina de manera ocasional; el 33% trabaja a la intemperie de manera ocasional y el 67% de manera permanente; el 38% trabaja con calor ambiental de manera temporal mientras que el 62% de manera permanente; el 10% trabaja con frío ambiental ocasional; el 85% trabaja con la temperatura adecuada de manera temporal mientras que el 15% de manera fija; el 12% está sujeto a cambios bruscos de temperatura de manera ocasional.

El 50% trabaja con humedad ambiental o ambiente seco de manera temporal, ninguno tiene la necesidad de mojarse mientras ejecuta sus labores; el 63% trabaja en lugares polvorientos, suciedad, hedor, ruido intenso, vibraciones y emanaciones tóxicas de manera ocasional; el 85% trabaja con ventilación adecuada de manera ocasional mientras que el otro 15% de manera permanente; el 75% debe trabajar ocasionalmente con mala iluminación mientras que el 25% restante lo hace de manera permanente.

Pregunta #10: Riesgos laborales

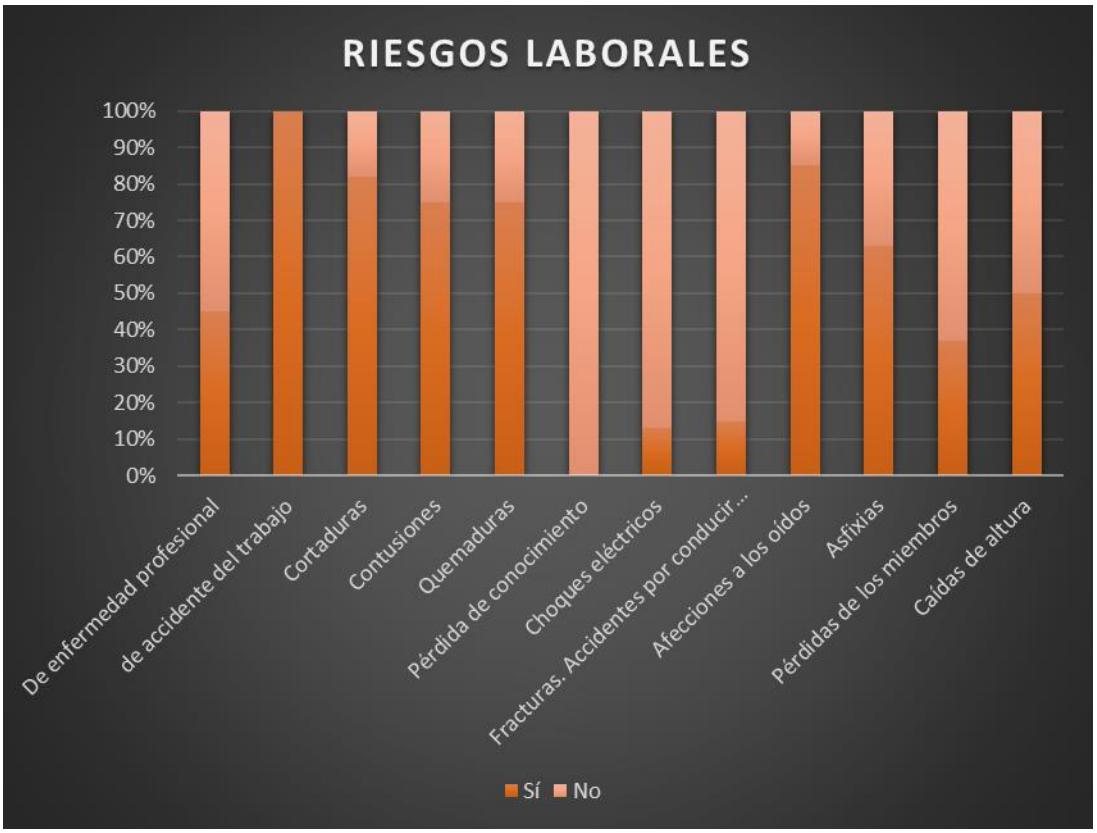


Gráfico #10: Riesgos laborales

Fuente: Guevara, Núñez y Villalobos 2021

Análisis

Según la información obtenida, se puede observar cómo el 45% considera que puede llegar a padecer de una enfermedad profesional y el 55% no lo considera; el 100% afirma el riesgo de tener un accidente laboral; el 82% considera que puede sufrir cortaduras; el 75% que puede sufrir contusiones y quemaduras; el 100% afirma que no existe posibilidad de perder el conocimiento; el 13% afirma la posibilidad de sufrir choques eléctricos; el 15% afirma que puede sufrir fracturas; el 85% cree que puede sufrir afecciones en los oídos; el 63% cree que puede sufrir asfixias; el 37% afirma la posibilidad de perder uno de los miembros y el 50% afirma que podrían sufrir una caída de altura.

4.4 Hallazgos del Proceso de Aplicación de Instrumentos

Una vez que se aplicó el método de observación directa, se detectaron los siguientes aspectos importantes para la investigación:

- En los cuestionarios se indica el riesgo de sufrir daño en los oídos; sin embargo, se logra observar que la mayoría de los colaboradores no usan el equipo de protección personal (tapones) destinado para este fin; pese a ser parte del reglamento, hacen caso omiso en cuanto al uso de este.
- En el área de la soda- comedor, a pesar del conocimiento en manipulación de alimentos, en ocasiones no se cumple con algunos reglamentos, lo cual provoca que se salten los lineamientos para este fin.
- Se pudo observar que en el Departamento Administrativo laboran con mucho estrés por el recargo de funciones; este aspecto podría ser una causa de enfermedad laboral.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

a. En ASOINADE existía un documento con algunas de las funciones del Departamento Administrativo únicamente, elaborado por los mismos colaboradores para utilizarlo como guía después de cada inducción verbal; sin embargo, esto no representaba un manual de puestos.

b. La mayoría de los colaboradores de ASOINADE tiene clara cada una de las funciones por desarrollar en su puesto de trabajo, pero desconocía el significado del manual de puestos.

c. Al no contarse con una guía o manual en la empresa, se suelen presentar confusiones y hasta diferencias entre compañeros, por el hecho de que los colaboradores no tienen claras las figuras de autoridad en la empresa.

d. Parte del personal entrevistado indicó que deben usar siempre el equipo de protección personal; sin embargo, durante la observación directa se notó el no uso de estos implementos la mayor parte del tiempo.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a ASOINADE:

a. Notificar a sus colaboradores cada uno de los cambios realizados y aclarar las líneas de autoridad dentro de la organización.

b. Implementar y hacer público el uso del manual de puestos con el objetivo de que cada colaborador tenga claras las funciones y responsabilidades de cada puesto.

c. Revisar y actualizar el manual, como mínimo una vez al año, o cada vez que se modifique alguno de los procesos.

d. Implementar un manual de funciones y estrategias de comunicación y capacitación en temas de interés de cada puesto, así como llevar siempre un control en el expediente de los colaboradores sobre las capacitaciones recibidas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INOLASA

Octubre, 2021

DIRIGIDO A LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INOLASA ASOINADE Y ADECSA

Elaborado por:

Guevara González Cristina Isabel

Núñez Porras Stephanie Daniela

Villalobos Gómez Montserrat Yerlania

Octubre, 2021

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de puestos……4

Introducción……5

Organigrama de ASOINADE…….7

Organización del Manual de Funciones……..8

Actualización del Manual de Funciones……10

Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA…….12

Fundadores y Asociados…….16

Junta Directiva……17

Manual de Funciones……..18

Anexos……63

Índice de Puestos

Puesto Nº1	Administrador	
Puesto Nº2	Contador	
Puesto Nº3	Servicio al cliente	
Puesto Nº4	Supervisor de servicios múltiples	
Puesto Nº5	Supervisor de soda	
Puesto Nº6	Chef principal	
Puesto Nº7	Ayudante de cocina	
Puesto Nº8	Cajero	
Puesto Nº9	Recámaras	
Puesto Nº10	Limpieza del área de la soda	
Puesto Nº11	Limpieza de las instalaciones sanitarias	
Puesto Nº12	Limpieza de estructura y de servicios múltiples	

Introducción

Un manual de funciones es una herramienta de suma importancia en las empresas actualmente, porque ayuda y permite que las entidades crezcan y se desempeñen a través de sistematización y ordenamiento, para cumplir con los objetivos, normas, procedimientos por realizar día a día, para el logro de una administración eficiente y un alto nivel de competitividad.

El contenido del manual de funciones dependerá de la actividad económica que desarrolle la empresa para la cual se crea el manual de puestos de trabajo; de acuerdo con las circunstancias de la compañía se decidirá el tipo de manual por desarrollar. Por lo anterior, se realizaron distintas investigaciones en la Asociación Solidaristas de Empleados de INOLASA, para identificar los escenarios ante la ausencia de un manual de funciones, la relación entre compañeros y la distribución de las distintas tareas por realizar en los diferentes departamentos de la empresa.

En la Asociación Solidaristas de Empleados de INOLASA (ASOINADE) carecen de un manual de funciones para su personal, por lo que se requiere establecer normas y políticas necesarias para que su administración sea más eficiente y eficaz, para una mejor organización.

Este manual de funciones favorecerá al desarrollo y crecimiento de la empresa, pues sus colaboradores tendrán claras las funciones que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, de una manera más ágil y ordenada.

Se mencionarán los valores propios de la organización y los requisitos para laborar en dicha compañía. También se alude a sus inicios en el mercado y a sus fundadores, que fueron parte esencial de la asociación.

Como paso inicial para la elaboración del manual de funciones, se realizará una identificación de los cargos y procesos existentes dentro de la organización, mediante formularios

electrónicos y entrevistas personales. El manual tendrá secciones básicas desarrolladas con base en la información suministrada por los colaboradores y sus superiores.

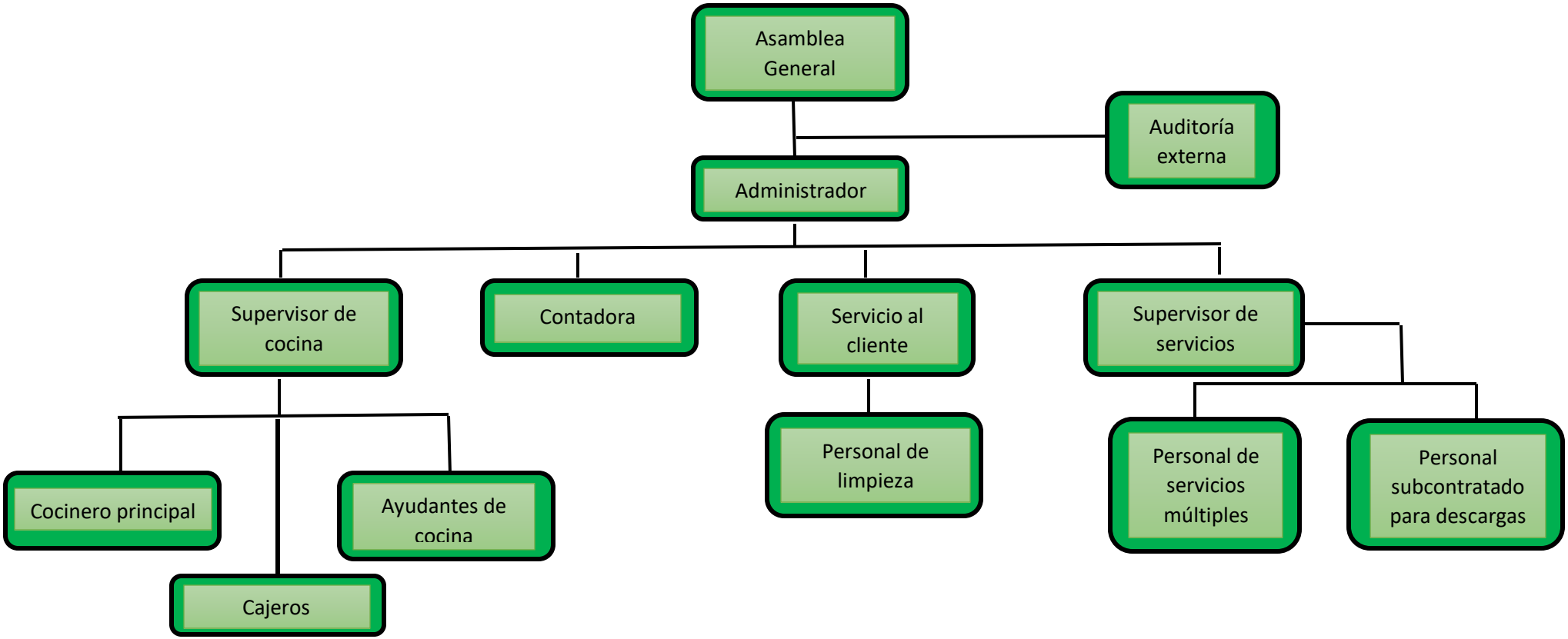
La información recopilada será verificada con el administrador y el presidente de la Junta Directiva para complementar el perfil idóneo, tomando en consideración la formación académica y experiencia laboral.

En la actualidad, la innovación y el mejoramiento de los procedimientos es una prioridad para las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado, de ahí la importancia de implementar un manual de funciones. Es relevante que conforme avance el tiempo y los procesos se modifiquen, se actualice el manual en pro de mejorar el rendimiento empresarial.

El manual de funciones permite el mantenimiento y uso correcto de los recursos, además de controlar cada una de las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo.

Mediante este manual se podrán emitir reglas, políticas y lineamientos que la empresa requiera implementar en sus áreas laborales. Como consecuencia, el incumplimiento de ciertas reglas podría llevar a sanciones si así lo amerita la situación; todo con el fin del bienestar y la buena reputación de la empresa.

Organigrama ASOINADE



Organización del Manual de Funciones

Cada puesto de trabajo en el manual de funciones está conformado por las actividades que deben realizar los funcionarios pertenecientes a cada departamento.

Hernández Orozco (2014) indica: “Las funciones de los manuales son: proporcionar formalización a la empresa; facilitar al acceso a la información organizada; estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando perdidas innecesarias de tiempo”.

Un manual de funciones bien organizado permitirá maximizar el desempeño de los colaboradores en cada departamento, de esa manera serán más eficaces y eficientes.

Al elaborar el manual de funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, se tomó como base uno de los principios de la administración, como lo es la planeación, pues permitió definir todo lo necesario para la elaboración correcta del manual. Por ejemplo:

- Tipo de manual.
- Tipo de información por recopilar.
- Técnicas necesarias para acceder a la información.
- Definir un cronograma o plan de trabajo para la elaboración del manual.
- Investigar la información requerida o necesaria para la creación del manual.
- La organización del manual es importante porque ante alguna duda por parte de los trabajadores, nueva de administración o cambio de junta directiva de la asociación, podrán acudir al manual y consultar las funciones que le corresponden al colaborador.

Las funciones descritas en el manual deben ser claras, precisas y sencillas de comprender, porque así será menos complejo para el nuevo trabajador incorporarse a sus funciones.

Para la descripción de las funciones de los trabajadores en cada puesto, es importante desarrollar puntos de relevante importancia, de ese modo se tendrá claro a cuál departamento pertenece y quién es el jefe directo de ese puesto en función. Se detallará de la siguiente manera:

1. Descripción del cargo
2. Nombre del cargo
3. Departamento al que pertenece
4. Jefe a cargo o supervisor
5. Función principal del puesto
6. Funciones específicas del puesto
7. Función en relación con otros
8. Función en relación con su equipo de trabajo

Las cualidades que pueda demostrar el concursante al puesto de trabajo, en relación con lo que se solicita en el manual de funciones, es de suma importancia, pues también se busca que cumpla con un perfil específico.

Actualización del Manual de Funciones

Las empresas actualmente se enfrentan constantemente a cambios de diferente índole, como puede ser del personal administrativo, asociados, políticas internas de la empresa y en ocasiones, hasta cambios a nivel nacional pueden provocar que las normas o reglamentación de una compañía cambie. Por tanto, es importante la actualización periódica del manual de funciones.

Hernández Orozco (2014), señala que el manual "es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicios, etc.". Este manual será una guía para los nuevos ingresos de la empresa y de gran ayuda para los trabajadores, pues no será necesario interrumpir las labores diarias para que se dediquen a capacitar al nuevo empleado, si no que con una breve capacitación y la guía del manual este podrá incorporarse de manera rápida a las labores correspondientes.

Generalmente, en la mayoría de las empresas las funciones que debe cumplir cada trabajador se informan de manera verbal o por medio de un comunicado en el momento de ser contratado para una empresa, luego esa documentación se archiva y se deja en el olvido; por ello, se empieza a crear un ambiente de confusiones o diferencias entre compañeros, porque nadie tiene claras las funciones que deben realizar.

En un manual de funciones se deben describir de manera detallada las funciones y tareas por realizar y quién debe realizarlas, para que cada colaborador tenga clara su posición en la empresa. Los empleados deben estudiarlo para que puedan mejorar su desempeño en la

compañía. También es importante que existan personas encargadas de actualizar o realizar cambios en el manual de funciones, habitualmente, según sea necesario o lo indique este.

Es de gran importancia estar actualizando el manual de funciones, para modificar cualquier cambio que se presente y de esa manera no crear confusión o discordia entre los trabajadores de los diferentes departamentos.

En el momento en que se realicen las respectivas modificaciones se debe entregar una copia a cada encargado o administrador de cada departamento, con el fin de informar al resto del personal de la empresa.

Esta actualización se deberá realizar cada seis meses, es decir, dos veces al año. El personal que forma parte del comité de la Junta Directiva de la Asociación Solidarista de Empleados ASOINADE, deberán hacer una reunión para estudiar, analizar y tomar las decisiones necesarias para actualizar el manual de funciones, siempre y cuando las crean necesarias para mejorar el funcionamiento de la empresa y su personal.

Asociación Solidaristas de Empleados de INOLASA y ADECSA

(ASOINADE)

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA es parte de la empresa Industrial de Oleaginosas Americanas Sociedad Anónima, una entidad líder en la producción y comercialización de aceites vegetales, lecitina de soya e insumos alimenticios para la nutrición animal. Es consciente de su papel en el desarrollo económico y social de Costa Rica, donde ofrece un ambiente de trabajo seguro, brinda confianza a sus trabajadores y a la comunidad, con respeto a la legislación vigente y sus principios empresariales.

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA y Adecsa, nace en 1987, este nombre fue electo debido a que en ese momento la planta de INOLASA se encontraba dividida en dos partes, porque también funcionaba la empresa llamada Adecsa. Sus siglas fueron ASOINADE, y empezó sus funciones formalmente el día 07 de marzo, una vez que estuvieron inscritos ante el Ministerio de Trabajo con su respectiva personería jurídica; en ese momento alcanzaron el 100% de las afiliaciones, porque todos estaban muy contentos y emocionados con los nuevos beneficios de la institución.

En sus inicios era una entidad dedicada exclusivamente a brindar servicios como el ahorro y crédito a las personas asociadas en ese momento; sin embargo, en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, que ha logrado posicionarla en el mercado empresarial, con servicios de limpieza de estructuras, de alimentación y de transporte de materias primas, lo cual ha generado una demanda de personal más amplia y la constitución de nuevas fuentes de empleo.

El dinero de las asociaciones proviene primeramente del ahorro de los colaboradores y del aporte mensual de la empresa. En la mayoría de los casos, las asociaciones cuentan con diferentes convenios para beneficio de sus asociados, los cuales también generan un ingreso extra para ellos. Además, se realizan negocios como el factoreo donde se establecen contratos con los diferentes oferentes de servicios de INOLASA y se les paga la factura de manera inmediata por medio de la asociación; se descuenta un monto porcentual por pronto pago, el cual queda a beneficio de la organización y en el momento en que la empresa (INOLASA) realiza el pago, lo hace a nombre de la asociación y no del proveedor del servicio.

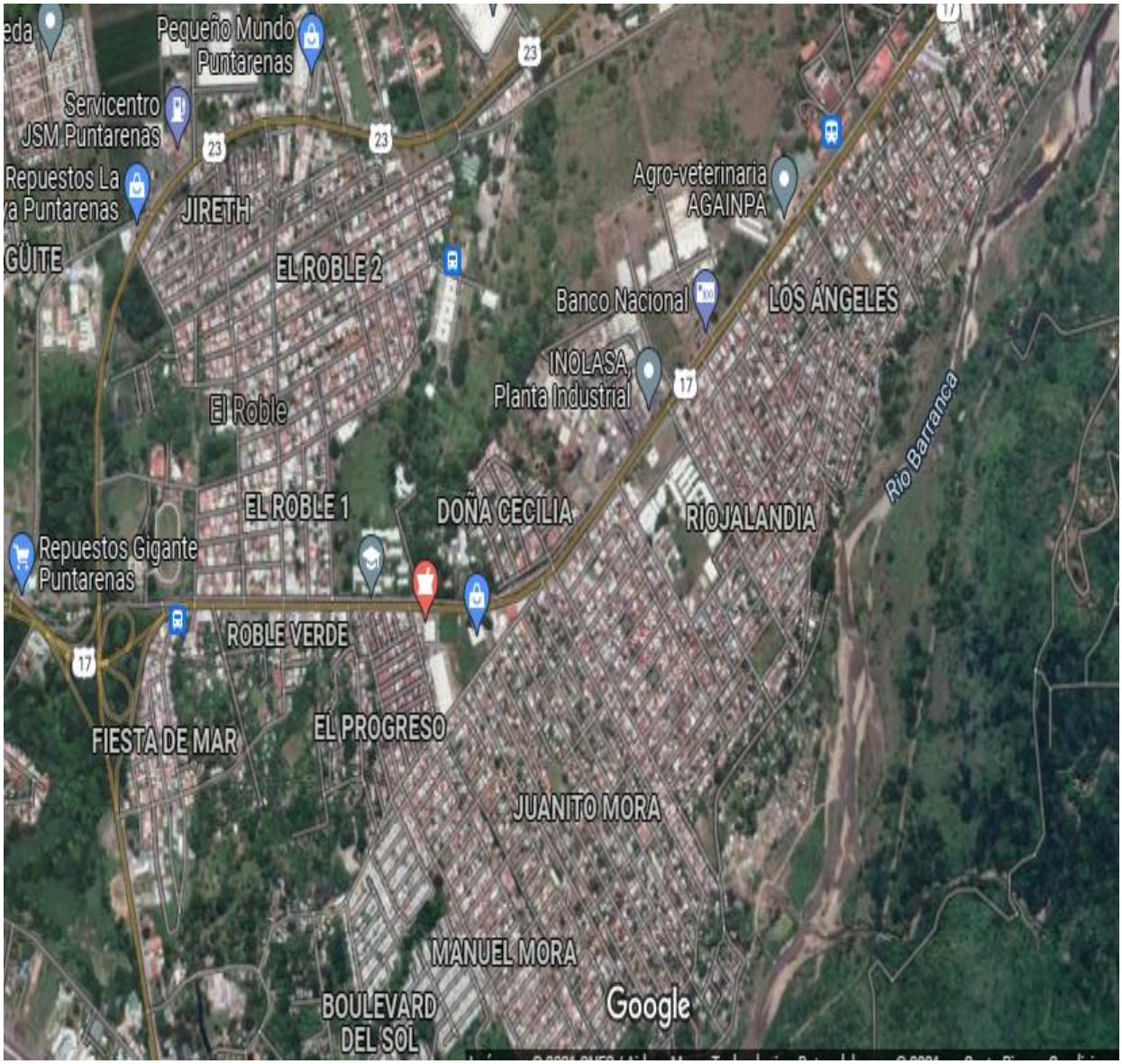
Para cumplir con los objetivos de ASOINADE, actualmente hay veinticinco colaboradores con nombramientos fijos y quince con nombramientos temporales.

Cada cargo dentro de la asociación tiene sus requisitos, sus funciones y responsabilidades básicas, en consecuencia, también existen los límites del cargo. Esa descripción de puestos o de funciones debe ser clara y de forma objetiva, con el fin de que al entregar al empleado sus funciones este pueda entender y acatar de forma sencilla el cargo que desempeñará.

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA es una institución que ayuda a la comunidad de Barranca y la provincia de Puntarenas en general, al generar fuentes de empleo para la población; así, aporta bienestar económico a las familias de los trabajadores de la asociación.

Ubicación geográfica

Se encuentra ubicada en Barranca, Puntarenas, cerca de la costa Pacífica de Costa Rica, dentro de las instalaciones de la planta de producción de INOLASA.



Objetivo de la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA

En ASOINADE se identifican con el ser humano, con sus necesidades y aspiraciones. Es por eso que nuestro objetivo principal es el bienestar y el desarrollo integral de los asociados, al satisfacer sus necesidades socioeconómicas con servicios de calidad, buscando siempre mejorar su calidad de vida; nuestra labor compete exclusivamente a los afiliados a nuestra asociación.

Misión:

Proteger el patrimonio y contribuir con el desarrollo integral de nuestros asociados, mejorando su calidad de vida y de sus familias, a través de servicios innovadores.

Visión:

Ser reconocida como la asociación solidarista líder en el país por su emprendimiento, desarrollo de sus asociados, visión empresarial y responsabilidad social.

Principios:

- Ética
- Transparencia
- Confiabilidad

Valores:

- Honestidad
- Solidaridad
- Ética

- Respeto
- Confianza
- Orientación de Resultados
- Innovación

Fundadores y Asociados

La Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA se fundó en el año 1987. Sus fundadores y sus primeros asociados estaban muy contentos, pues en sus inicios la asociación logró el 100% de sus asociados.

Esta información fue recopilada gracias al testimonio de la señora Leticia Venegas Porras, quien participó en la fundación de la asociación conocida como ASOINADE y además formó parte de la primera Junta Directiva.

Al pasar de los años existieron muchas juntas directivas, pero la institución siempre continuó manteniendo su objetivo con base en sus principios y valores en beneficio de la comunidad.

Primera Junta Directiva

Para poder establecer la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA debía cumplirse con ciertos requisitos establecidos en la ley de Asociaciones Solidaristas; una vez inscrita en el Ministerio de Hacienda se logró conformar la primera Junta Directiva de ASOINADE:

- Presidente: Manuel Cambronero Gamboa.
- Vicepresidente: Fernando Maroto Alvarado.
- Secretaria: Leticia Venegas Porras.
- Tesorero: Hernán González Peña.
- Vocal I: Miguel Ángel Fuentes Fallas.
- Vocal II: Ulises Suarez Cortes.
- Vocal III: Carlos Luis Rojas Ugalde.
- Fiscal: Pedro José Lacayo Reyes.
- Suplente/fiscal: Fabio Guerrero Chavarría.

Funciones y Perfiles de los Puestos de Trabajo de ASOINADE

Octubre, 2021

El siguiente aparatado tiene la finalidad de proveer la información necesaria para ser utilizado como guía en cada puesto de trabajo, para que los empleados de ASOINADE puedan dirigirse a sus labores diarias, tanto en el área administrativa como en la parte operaria de la asociación.

Con el manual de funciones se espera obtener mayor eficiencia y eficacia en cada una de las funciones de los puestos de trabajo. La idea de implementar un manual de funciones en una institución es para lograr disminuir o erradicar totalmente los conflictos entre los colaboradores de la empresa, por el desconocimiento o confusión de qué labores corresponden a cada empleado.

Cada vez que ingrese un nuevo trabajador se deberá entregar una copia de la descripción del puesto en el cual está siendo contratado para ejercer, así como los materiales y equipo de trabajo que el nuevo trabajador requiera para desarrollar sus funciones, deberán tener conocimiento los jefes por departamento y jefes directos.

Antes de la contratación se deberá realizar una entrevista de trabajo a cada postulante, quienes deberán cumplir con los requisitos planteados en el perfil de cada puesto de trabajo, detallado luego de cada descripción del puesto.

El perfil de cada persona que desee postularse para cada uno de los puestos de trabajo de la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, indica los requisitos tanto a nivel académico como las habilidades blandas que debe tener cada trabajador, pues son de suma importancia en actualidad para el éxito de las empresas; esto, por cuanto, en las instituciones

las personas que laboran son la cara de la compañía y por tanto, deben cumplir con los requisitos y normas establecidas por la organización.

Hernández Orozco (2014) menciona: “El manual de puestos reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto”.

Cada manual se ajusta a la naturaleza de la empresa, pues de eso dependerá el contenido y la descripción de las funciones que deben ejercer en cada puesto de trabajo, adaptándose a los sistemas y procedimientos que emplee la administración.

Se debe clasificar la materia para poder describir las funciones y procedimientos del desempeño esperado por cada funcionario; el vocabulario con el que se debe describir cada función debe ser de acuerdo con la población a quien está dirigido el manual.

Al realizar el proceso para pertenecer a la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, cada nuevo socio deberá firmar un contrato; posteriormente, se le entregará una carta de aceptación o negación y una carta de bienvenida.

	ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INOLASA	PÁGINA: 01 VERSIÓN: 01

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Administrador
DEPARTAMENTO:	Administración / Oficina
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Junta directiva
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Administrar y controlar eficientemente los recursos económicos de ASOINADE, velar por el control interno y las operaciones generales de la Asociación.
1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	- Control del Flujo de Caja de ASOINADE. - Control de Cuentas por Cobrar. - Control Presupuestario. - Control de Efectivo y envió de Remesas - Supervisión de Nomina (Extras, permisos y Vacaciones) - Presentar planillas de INS Y C.C.S.S. - Realizar las declaraciones de Impuestos. - Coordinar de Asambleas. - Elaborar Presupuesto Anual. - Presentar en Junta Directiva Informes. - Evaluar Operaciones Bursátiles. - Creación de Proyectos. - Supervisar Costos. - Ejecutar los depósitos bancarios.

	- Supervisar las operaciones financieras y administrativas de ASOINADE. - Analizar los Estados Financieros de ASOINADE. - Analizar nuevas oportunidades de negocio para ASOINADE. - Supervisa el desempeño de los proyectos actuales.
POR RELACIONES	- Atención de Proveedores Convenios. - Atención de Clientes (Todos los proyectos) - Brindar respuesta oportuna a consultas, quejas o sugerencias de nuestros proveedores y clientes.
POR EQUIPO Y MATERIALES	- Es responsable del equipo asignado.

Perfil del puesto de trabajo de Administrador

Requisitos académicos:	Bachiller en educación media (indispensable) Bachiller en Contabilidad Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Servicio al cliente. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Incorporado al Colegio de Contadores Privados. • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Manejo de CODEAS
Habilidades Blandas:	• Responsable • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Disponibilidad al momento de ejercer sus labores • Respetuoso (a)
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Documentación foliada
Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
DEPARTAMENTO:	Administración / Oficina
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Administrador
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	El objetivo general de esta posición es realizar los registros contables y conciliar las cuentas bancarias y los cierres contables del mes; además, coordinar de transporte: realizar toda la logística de transporte cuando hay descarga de barcos de alguno de los clientes
1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	- Inventarios ASOINADE. - Preparar pagos a trasportistas y proveedores. - Conciliaciones bancarias. - Cierres contables. - Preparar documentos para enviar a cobro (descuento de facturas, facturas varias, entre otros). - Manejar caja chica cuando corresponda. - Archivo de documentación. - Generar cheques y llevar control de entrega.

	- Preparar depósito bancario para camión de transporte de valores. - Registro de asientos de diario. - Arqueos de caja chica y comedor. - Registro de solicitud de pago a proveedores. - Atención de socios. - Registro de solicitud de descuento de facturas. - Elaborar los estados financieros. - Elaborar informes mensuales para la administración. - Revisión, confección y actualización de los auxiliares. - Revisión de créditos. - Realizar los reportes adicionales requeridos por la jefatura.
POR RELACIONES	- Brindar respuesta oportuna a consultas, quejas o sugerencias de nuestros proveedores y clientes. - Apoyar en la administración financiera la información que se le solicite.
POR EQUIPO Y MATERIALES	- Es responsable del equipo asignado. - Cuidar su mantenimiento e informar, si fuera necesario, el adquirir nuevo equipo o materiales de oficina.

Perfil del puesto de trabajo de Contador

Requisitos académicos:	Bachiller en contabilidad (indispensable) Licenciatura en Contabilidad
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Servicio al cliente. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Incorporado al Colegio de Contadores Privados. • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Manejo de CODEAS.
Habilidades Blandas:	• Responsable • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Disponibilidad al momento de ejercer sus labores • Respetuoso (a)
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Documentación foliada. • Conocimiento del ciclo contable (fechas de presentación de declaraciones ante el Ministerio de Hacienda).
Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Servicio al Cliente
DEPARTAMENTO:	Administración / Oficina
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Administrador
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Brindar servicio de atención a asociados, clientes y proveedores, realizar labores de archivo, entre otras atinentes al cargo.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Revisar, responder el correo y mensajes de WhatsApp. - Responder consultas a través de teléfonos internos o externos. - Revisar sistema de facturación e imprimir facturas. - Enviar estados de cuenta a asociados que lo solicitan por diferentes medios. - Atender a asociados, clientes y proveedores. - Realizar trámites varios solicitados por los asociados. - Registrar de nuevos asociados. - Confección de recibos de dinero cuando aplique. - Realizar trámites de notificaciones de factoreo. - Tramitar documentos relacionados a las actividades de ASOINADE a Gerencia de INOLASA.

	- Preparar pagos a trasportistas y proveedores. - Generar órdenes de compra y hacer pedidos. - Generar, enviar y aplicar planillas y sobrantes semanales, quincenas según corresponda. - Apoyo en supervisión control de unidades de negocio cuando lo soliciten (Unidad de limpieza, unidad de soda, unidad de trasporte). - Alistar y enviar remesas. - Solicitudes de trámites administrativos adicionales solicitados por sus jefaturas. - Recibir pedidos de proveedores. - Realizar inventario mensual de los artículos de limpieza. - Custodiar y llevar documentos firma de directores de las diferentes transferencias. - Coordinar los cierres de caja de la soda. - Gestionar documentación de convenios realizados por la administración. - Afiches publicitarios para brindar información a los socios. - Boletines.
POR RELACIONES	- Brindar respuesta oportuna a consultas, quejas o sugerencias de nuestros asociados, clientes o proveedores. - Realizar trámites en general solicitados por nuestros asociados, proveedores o clientes. - Atender a clientes, proveedores y asociados. - Velar por el adecuado uso y manejo de la documentación (procedimientos y registros vigentes) de las diferentes actividades. - Atender auditorías.
POR EQUIPO Y MATERIALES	- Es responsable del equipo asignado.

Perfil del puesto de trabajo de servicio al cliente

Requisitos académicos:	Bachiller en contabilidad (indispensable) Bachiller en Administración.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Servicio al cliente. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Experiencia en laborar en un ambiente de oficina. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Manejo de CODEAS
Habilidades Blandas:	• Cortesía • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Paciente. • Buena comunicación. • Capacidad de respuesta.
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Documentación foliada. • Siempre tener un recibido de cada documento brindado.
Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente. • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

<table>
<tr><td colspan="2">ASOCIACIÓN SOLIDARISTA
DE EMPLEADOS DE INOLASA</td><td>PÁGINA: 04
VERSIÓN: 01</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.1 IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DEL CARGO:</td><td colspan="2">Supervisor de Servicios Múltiples</td></tr>
<tr><td>DEPARTAMENTO:</td><td colspan="2">Servicios Múltiples</td></tr>
<tr><td>CARGO DE JEFE DIRECTO:</td><td colspan="2">Administrador</td></tr>
<tr><td>1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN</td><td colspan="2">Analizar y solucionar las situaciones que se presenten en los diferentes departamentos, en función del continuo mejoramiento de la empresa.</td></tr>
<tr><td>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</td><td colspan="2">- Realizar y formalizar los reportes de las necesidades a los diferentes departamentos para un seguimiento adecuado.
- Supervisar al personal encargado de dar mantenimiento en las distintas áreas.
- Atender las solicitudes de los asociados según sus necesidades.
- Preparar las solicitudes de permisos ante Sociedad Portuaria.
- Coordinar las listas de los transportistas para cada cliente.
- Realizar las órdenes de compra solicitadas por los transportistas.</td></tr>
</table>

	- Realizar el control diario, semanal y mensual del personal de trabajo. - Enviar a la jefatura inmediata los planes de trabajo diariamente.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Dar las charlas de inducción a los nuevos transportistas realizar los permisos de ingreso. - Capacitar al personal para que realicen un mantenimiento adecuado según las necesidades de sus empleados. - Analizar al personal en las actividades del departamento manteniendo un buen funcionamiento en el área.
FUNCIONES POR MATERIALES Y EQUIPO DE TRABAJO	- El supervisor de servicios múltiples será responsable del equipo y materiales suministrados para realizar sus funciones.

Perfil del puesto de trabajo de Supervisor de Servicios Múltiples

Requisitos académicos:	Bachiller en educación media (indispensable) Bachiller en Administración.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Servicio al cliente. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Experiencia en Tener personal a cargo. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Manejo de CODEAS.
Habilidades Blandas:	• Responsabilidad • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Habilidades de organización y de liderazgo • Buena comunicación.
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Entregar suministros de trabajo, a los trabajadores a cargo.

Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente. • Establecer objetivos diarios/semanales a los empleados. • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

	ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INOLASA	PÁGINA: 05 VERSIÓN: 01

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Supervisor de cocina
DEPARTAMENTO:	Soda / comedor
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Administrador
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Realizar supervisión general de las actividades y personal asociadas al correcto funcionamiento de la soda y labores de limpieza que se brindan dentro de las instalaciones de INOLASA.
1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	- Realizar y recibir pedidos a proveedores. - Alistar información para el pago de proveedores. - Realizar inventarios semanales: Se harán pruebas aleatorias por bodega y tipo de productos. - Realizar inventario mensual. - Controlar y administra el inventario de la soda y actividad de limpieza. - Supervisar el personal de la soda comedor. 1) Horarios de ingreso y salida. 2) Permisos y días libres. 3) Ejecución de tareas diarias. 4) Incapacidades.

	5) Control de horas extras. - Revisar y optimizar menús de la soda. - Llevar costeo general de platos y platos especiales. - Comunicar menú semanal a los clientes a través de correo. - Velar por el adecuado uso y manejo de la documentación (procedimientos y registros vigentes) de las diferentes actividades. - Capacitar al personal en tomas asociado al puesto o directriz de clientes. - Atender auditorías internas y externas además de dar respuesta a os hallazgos detectados.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Proveer servicios de supervisión al personal de la soda, personal de limpieza de mamparas y oficinas y personal de limpieza de instalaciones sanitarias. - Atender consultas, quejas o sugerencias de clientes, proveedores o colaboradores.
FUNCIONES POR MATERIALES Y EQUIPO.	- Es responsable del equipo, implementos y los utensilios asignados, para sus labores diarias.

Perfil del puesto de trabajo de supervisor de cocina

Requisitos académicos:	Bachiller en educación media (indispensable) Diplomado en administración.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Experiencia como supervisor. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Manejo de CODEAS.
Habilidades Blandas:	• Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Habilidades organizativas y de liderazgo • Buena comunicación. • Capacidad de respuesta. • Habilidad para la resolución de problemas.
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Llevar control de inventario de suministros de la alimentación. • Supervisar y formar empleados.
Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente. • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral.

	• Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.
Planificación	• Elaborar planes por ejecutar diariamente. • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Chef Principal
DEPARTAMENTO:	Soda / Comedor
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de cocina
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Supervisar la preparación y cocción de los alimentos para los empleados de ASOINADE y de INOLASA
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Planificar el menú diario. - Elaboración de platillos. - Distribución de tareas dentro del área de la cocina. - Actualizar los menús.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Guiar y supervisar a los aprendices o ayudantes en la preparación de alimentos. - Supervisar las tareas de limpieza de suelos y vaciar los recipientes de basura. - Mantener normas de seguridad alimenticia, de higiene y salud.

MATERIALES Y EQUIPOS DE TRABAJO	- Aumentar el uso de agentes de limpieza como alcohol en gel y jabón para manos tanto en personal de cocina como los consumidores, como lo indica el Ministerio de Salud. - Se debe hacer responsable del uso adecuado del equipo de cocina.

Perfil del puesto de trabajo de chef principal

Requisitos académicos:	Bachiller en educación media (deseable). Bachiller en Administración. Curso de manipulación de alimentos.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Técnico en cocina ejecutiva. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Experiencia en laborar como chef jefe. • Capacidad de delegar múltiples tareas.
Habilidades Blandas:	• Cortesía • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Creativo (a). • Buena comunicación.
Orden	• Mantener su área y equipos de trabajo limpios y ordenados. • Revisar el inventario. • Cumplir con las normativas nutricionales y sanitarias que corresponda.
Planificación	• Planificar y dirigir la preparación de los platillos a preparar.

	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación. • Capacidad de realizar estimaciones sobre las comidas.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Ayudante de Cocina
DEPARTAMENTO:	Soda / Comedor
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de cocina
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Ayudar en la elaboración y preparación de platillos en la cocina, bajo la supervisión del chef principal o cocineros encargados de la cocina.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Pesar los alimentos. - Pelar y picar los alimentos. - Preparar las salsas. - Ayudar en la preparación de platos. - Seguimiento de stock. - Ayudar en el aseo de la cocina. - Organizar los alimentos según su fecha de caducidad. - Informar al supervisor sobre el inventario y gestionar las ordenes de pedido.
FUNCIONES POR MATERIALES Y EQUIPO	- Mantener limpia el área de trabajo limpia y sus implementos de trabajo ordenados. - Hacerse responsable del equipo de trabajo por utilizar en su área de trabajo.

Perfil del puesto de trabajo de ayudante de cocina

Requisitos académicos:	Técnico en cocina y gastronomía. Curso de manipulación de alimentos.
Experiencia:	1 año de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Formación en cocina. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en las materias primas y técnicas culinarias. • Formación específica como ayudante de cocina. • Capacidad de manejar múltiples tareas.
Habilidades Blandas:	• Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Paciente. • Buena comunicación. • Capacidad de trabajar en equipo.
Orden	• Mantener la cocina y sus utensilios limpios y ordenados. • Mantener buena higiene personal.
Planificación	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

	ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE INOLASA	PÁGINA: 08 VERSIÓN: 01

. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Cajero
DEPARTAMENTO:	Cocina
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de cocina
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Su función principal es recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y transferencias bancarias, con el fin de lograr recaudar los ingresos de ASOINADE y hacer los pagos correspondientes.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Recibir y entregar cheques - Realizar pagos en efectivo, realizar depósitos bancarios. - Llevar e informar a su superior los movimientos diarios de caja. - Sellar los recibos de caja, como vales personales de los trabajadores, planillas y otros documentos. - Registro de entrada y salida en la caja.

FUNCIONES POR RELACIONES	- Suele mantener relaciones continuas con el público en general. - Debe saber cómo manejar el conflicto y toma de decisiones ya que es receptor de críticas hacia su puesto de trabajo. - Maneja una relación con sus superiores por lo que debe ser atento, eficiente y eficaz al recibir y realizar las funciones asignadas en su respectiva área. - Tomar decisiones basados en los procedimientos y experiencias del trabajo.
FUNCIONES POR MATERIALES Y EQUIPO	- Manejar equipos y materiales de fácil uso, y ser responsable de su uso de forma directa. - Mantener en orden equipo y sitio de trabajo. - Reportar cualquier anomalía con respecto a su equipo de trabajo.

Perfil del puesto de trabajo de cajero

Requisitos académicos:	Bachiller en educación media (indispensable.) Técnico en Contabilidad. Curso de manipulación de alimentos.
Experiencia:	2 años de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Asistente de contabilidad. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en la Ley de Asociaciones Solidaristas. • Experiencia en laborar en un ambiente de oficina. • Capacidad de manejar múltiples tareas.
Habilidades Blandas:	• Cortesía • Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Paciente. • Buena comunicación. • Capacidad de respuesta.
Orden	• Mantener limpios y ordenados su área y su equipo de trabajo. • Documentación foliada. • Gestionar todas las transacciones con la caja registradora. • Emitir la factura o recibo correspondiente en cada cobro realizado.

	• Verificar que cada recibo lleve el sello de la empresa.
Planificación	• Elaborar planes para ejecutar diariamente. • Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Verificar una vez a la semana el precio de los productos que sea el correcto.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Recámaras
DEPARTAMENTO:	Soda / Comedor
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de Cocina
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Su función principal es guardar y entregar los alimentos de los trabajadores y contratistas de INOLASA, que se encuentran en las cámaras de refrigeración.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Entregar y guardar comidas en las cámaras de refrigeración - Colocar en cada paquete de alimentación el número de cada trabajador. - Limpiar el área de la soda específicamente pisos y ventanas. - Realizar los pedidos semanales de los implementos de limpieza.
1.4 FUNCIONES POR RELACIONES	- Limpiar las oficinas administrativas de envasado y la del laboratorio. - Mantener con higiene las cámaras de enfriamiento de la empresa. - Llevar el control de los alimentos guardados de cada empleado.

FUNCIONES POR EQUIPO Y MATERIALES	- Cuidar el equipo de limpieza que se les otorga para que realicen sus actividades diarias. - Mantener en orden el equipo y el área de trabajo. - Responsable del estado en que se encuentre su equipo de trabajo.

Perfil del puesto de trabajo de recámaras

Requisitos académicos:	Curso de manipulación de alimentos.
Experiencia:	1 año de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Formación en cocina. • Manejo de Office (Word, Excel, Power Point, Outlook). • Conocimiento en las materias primas y técnicas culinarias. • Formación específica como ayudante de cocina. • Capacidad de manejar múltiples tareas.
Habilidades Blandas:	• Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Paciente. • Buena comunicación. • Capacidad de trabajar en equipo.
Orden	• Mantener las recámaras limpias y ordenadas. • Mantener buena higiene personal. • Llevar el control de los paquetes de cada contratista.
Planificación	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

	• Reporte del estado de las recámaras.

1. DESCRIPCIÒÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Limpieza del área de soda
DEPARTAMENTO:	SODA
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de cocina
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Cumplir con una serie de protocolos para la limpieza y desinfección de cada utensilio de la cocina.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Diluir de manera correcta los productos de limpieza a utilizar, manteniendo siempre su efectividad de protección ante las bacterias. - Limpiar con frecuencia cada área o las veces que sea necesario desinfectar. - Tener un colaborador que se encargue de supervisar las tareas asignadas.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Acatar órdenes de su superior cada vez que se le indique algún procedimiento por seguir. - Revisar que se utilizando de manera correcta los contenedores de residuos orgánicos y de reciclaje para el mejoramiento en el área ambiental de la empresa.
FUNCIONES POR EQUIPO Y MATERIALES	- Se debe hacer responsable por cada producto y equipo de trabajo que utilice. - Guardar y mantener seguro su equipo de trabajo en el Departamento de Limpieza.

Perfil del puesto de trabajo de limpieza del área de soda

Requisitos académicos:	Formación en técnicas de limpieza industrial. Curso de manipulación de alimentos.
Experiencia:	1 año de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Formación en limpieza. • Conocimiento en técnicas de limpieza efectivas. • Formación específica en limpieza. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Conocimiento adecuado del proceso de disolver los productos de limpieza.
Habilidades Blandas:	• Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Buena comunicación. • Capacidad de trabajar en equipo.
Orden	• Mantener el área de trabajo, utensilios limpios y ordenados. • Mantener buena higiene personal. • Artículos de limpieza en buen estado. • Verificar que los pisos del área de limpieza se encuentren libre de grasa y agua.

Planificación	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación. • Revisar cada producto de limpieza antes de ser usado para prevenir algún accidente.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Limpieza de las instalaciones sanitarias.
DEPARTAMENTO:	Limpieza
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Administrador
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Limpiar y eliminar la suciedad de las instalaciones y departamentos en el área de trabajo, además de mantener limpios y desinfectados los equipos de trabajo.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Eliminar la suciedad con agua y productos de limpieza. - Diluir de manera correcta los productos a utilizar sin que pierdan su eficacia al momento de ser utilizados. - Inspeccionar a diario las condiciones higiénicas y sanitarias tanto de las instalaciones como de los equipos. - Limpiar las mesas de oficina con paños de un solo uso (desechables) esto con el fin de no esparcir bacterias de un lugar a otro. - Limpiar los vidrios con un paño húmedo con solución limpia vidrios, y luego con otro paño seco. - Llevar el control de averías de su área de trabajo.

	- Hacer la solicitud de los implementos. necesarios para la ejecución de labores. - Entregar a la jefatura inmediata el control de los insumos utilizados durante el mes.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Al momento de limpiar áreas con personal presente, debe haber mucha ventilación e iluminación, para no afectar con el aroma de los productos a los trabajadores. - Tener siempre los dispensadores de jabón líquido, alcohol en gel y toallas de papel abastecidos. - No realizar la limpieza en el momento en que los trabajadores estén consumiendo alimentos.
FUNCIONES POR EQUIPO Y MATERIALES	- Los equipos de trabajo deben permanecer en la bodega de limpieza. - Verificar el inventario de productos de limpieza, para que no haya desabastecimiento. - El personal de limpieza es responsable del equipo brindado para la ejecución de sus labores.

Perfil del puesto de trabajo de limpieza de las instalaciones sanitarias

Requisitos académicos:	Formación en técnicas de limpieza industrial.
Experiencia:	1 año de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Formación en limpieza. • Conocimiento en técnicas de limpieza efectivas. • Formación específica en limpieza. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Conocimiento adecuado del proceso de disolver los productos de limpieza.
Habilidades Blandas:	• Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Buena comunicación. • Capacidad de trabajar en equipo.
Orden	• Mantener el área de trabajo, utensilios limpios y ordenados. • Mantener buena higiene personal. • Artículos de limpieza en buen estado. • Verificar que los pisos del área de limpieza se encuentren libre de grasa y agua.
Planificación	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación.

	• Revisar cada producto de limpieza antes de ser usado para prevenir algún accidente.

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Limpieza de estructuras y servicios múltiples
DEPARTAMENTO:	Servicios Múltiples
CARGO DE JEFE DIRECTO:	Supervisor de Servicios múltiples
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO EN FUNCIÓN	Su función principal es la limpieza general de las instalaciones de INOLASA y sus estructuras metálicas de almacenamiento de producto.
1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	- Hacer limpieza en las instalaciones de INOLASA de manera general. - Limpiar y hacer mantenimientos en tanques de - Limpiar los silos de almacenamiento de soya - Limpiar las paredes y pisos de las instalaciones de INOLASA.
FUNCIONES POR RELACIONES	- Brindar un servicio eficiente y eficaz en las estructuras. - Dar mantenimiento preventivo y oportuno antes del deterioro de las estructuras para el beneficio del personal. - Hacer la limpieza de la mejor manera para no perjudicar al personal encargado de esas áreas.

FUNCIONES POR EQUIPO Y MATERIALES	- Hacerse responsable del equipo de trabajo entregado para el cumplimiento de las funciones de limpieza. - Usar de la manera más eficiente los materiales para los mantenimientos respectivos.

Perfil del puesto de trabajo de limpieza de estructuras y servicios múltiples

Requisitos académicos:	Formación en técnicas de limpieza industrial. Curso de manipulación de metales.
Experiencia:	1 año de experiencia laboral.
Conocimientos Técnicos:	• Formación en limpieza. • Conocimiento en técnicas de limpieza efectivas. • Formación específica en limpieza. • Capacidad de manejar múltiples tareas. • Conocimiento adecuado del proceso de disolver los productos de limpieza.
Habilidades Blandas:	• Ordenado (a) • Proactivo (a) • Colaborador (a) • Profesionalismo • Respetuoso (a) • Buena comunicación. • Capacidad de trabajar en equipo.
Orden	• Mantener el área de trabajo, utensilios limpios y ordenados. • Mantener buena higiene personal. • Artículos de limpieza en buen estado • Verificar que los pisos del área de limpieza se encuentren libre de grasa y agua.

Planificación	• Cumplir con las metas a tiempo en su horario laboral. • Capacidad de decidir cómo actuar según la situación. • Revisar cada producto de limpieza antes de ser usado para prevenir algún accidente.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA NACIONAL
CONTADURÍA PÚBLICA

El siguiente cuestionario se encuentra constituido por una serie de preguntas relevantes para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación que lleva como tema "Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas".

Las siguientes preguntas van a permitir conocer aspectos generales y específicos que ayudarán a cumplir con los objetivos específicos de este proyecto

De antemano agradecemos su colaboración y disposición.

1. Información General

Nombre: _____ Cédula: _____
Departamento: _____ Cargo: _____
Cargo y nombre del jefe Inmediato: _____
Indicar el nombre y cargo de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (enfermedad, vacaciones, etc.)
_____
_____

2. Resumen del Cargo:

_____
_____

3. Descripción:
Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza en el puesto: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?

Frecuencias:	Periódicas:	Actividades realizadas semanal o mensualmente.
	Ocasionales:	Aquellas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menores a un mes.
	Actividad:	¿Qué hace?
	Descripción:	¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace?

A. Actividad: _____ Frecuencia:

Descripción: _____
_____
_____

Diaria	Periódica	Ocasional

B. Actividad: _____ Frecuencia:

Descripción: _____
_____
_____

Diaria	Periódica	Ocasional

C. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

D. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

E. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

F. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

G. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

H. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

I. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

J. Actividad: _____

Descripción: _____
_____
_____

Frecuencia:

Diaria	Periódica	Ocasional

Si tiene más de actividades a su cargo, señálelo y continue en la siguiente página

_____

_____

Especificaciones

4. Requerimientos Físicos:

	Si	NO
Caminar		
Estar de pie		
Darse vuelta frecuentemente		
Agacharse		
Arrodillarse o encuclillarse		
Tenderse		
Destreza de pies o piernas		
Trabajar rápidamente		
Atención auditiva		
Distinción de colores o formas		
Sentido del olfato		
Levantar kilos promedios		
Transportar ____ kilos promedios		
Tirar ____ kilos promedios		
Manejar palancas, pedales o timón		
Otros		

En caso de otro requerimiento por favor especificarlo:

_____

_____

5. Requerimientos intelectuales

Indicar aquellos requerimientos que son indispensables para desempeñar su cargo.

	Sí	NO
Planear		
Controlar		
Organizar		
Dirigir		
Analizar		
Razonamiento matemático		
Deducir		
Concentración		
Atención auditiva		
Coordinar		
Tomar decisiones		
Trabajar en equipo		
Creatividad/Innovación		
Autocontrol		
Cooperación		
Otros		

En caso de otro requerimiento por favor especificarlo:

_____

_____

6. Condiciones ambientales

Trabaja en:

	Ocasional	Permanente
Oficina		
Bodega		
Taller		
Cocina		
Intemperie		

	Ocasional	Permanente
Calor ambiental		
Frío ambiental		
Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Lugar polvoriento		
Suciedad		
Hedor (olor desagradable)		

Ruido intenso		
Vibraciones		
Emanaciones tóxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		

7. Riesgos

De enfermedad profesional No: _____ Sí: _____
de accidente del trabajo No: _____ Sí: _____

¿Cuáles?
_____

En caso de otros especificar
_____
_____

	SÍ	NO
Cortaduras		
Contusiones		
Quemaduras		
Pérdida de conocimiento		
Choques eléctricos		
Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria		
Afecciones a los oídos		

Asfixias		
Pérdidas de los miembros		
Caídas de altura		
Otros.		

En caso de otros especificar

_____
_____

8. Conocimientos que requiere el cargo

Idiomas ¿Cuáles? _____
Estudios ¿Cuál? _____
Administración y Finanzas _____
Contabilidad _____
Comercialización y ventas _____
Computación _____
Manipulación de alimentos _____
Otros: _____

En caso de otros especificar

_____
_____

9. Experiencias y entrenamiento

A. Experiencia previa necesaria

	De 0 a 3 meses	3 a 12 meses	12 o más meses
_____ No se requiere experiencia	_____	_____	_____
_____ Sí, en qué cargo y/o campos	_____	_____	_____

_____
_____
_____

B. Entrenamiento

_____ No se requiere entrenamiento
_____ Sí, ¿De qué tipo?

Teórico _____
Práctico ¿En qué?_____
_____

C. Otras características del entrenamiento

_____
_____

10. Supervisión y Relaciones Laborales

A.

1. Tipos de Instrucciones necesarias — Cargo del Supervisor

_____ Instrucciones específicas _____
_____ Instrucciones generales _____
_____ Información de políticas de la empresa _____

2. Tipos de Controles necesarios — Cargo del Supervisor

_____ Verificación de resultados _____
_____ Verificación de procedimientos _____
_____ Verificación de instrucciones específicas _____
_____ Otros controles _____

En caso de otros controles por favor especificar:
_____
_____

3. Frecuencia de Controles

Permanentes		Mensuales	
Diarios		Semanales	

4. Indique cuáles son las labores exentas de revisión:
_____
_____
_____

B. Ejerce supervisión
_____ Sí Pase al punto C
_____ No

1. Extensión de la supervisión

Cargos supervisados	N° de personas
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____

Coloque la letra correspondiente al cargo frente al tipo de instrucciones impartidas, control y frecuencia

2. Tipo de instrucciones necesarias:
a) Instrucciones especificas _____
b) Políticas generales _____
c) Fijación de objetivos _____

3. Tipo de controles necesarios:
a) Verificación de resultados _____
b) Verificación de procedimientos _____

c) Verificación de instrumentos específicos _____

4. Frecuencia de Controles

Permanentes		Mensuales	
Diarios		Semanales	

C. Relaciones de los controles:

_____ Sí
_____ No

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa)

_____
_____

Tipos de relaciones:

Asesora _____
Forma parte de equipo o comité _____
Colabora con las tareas específicas _____
Otros. _____

En caso de otros tipos de relaciones especificar:

_____

_____

D. Características del cargo

Trabajo individual _____
Trabajo en equipo _____
Supervisión o mando _____
Acción controladora _____
Organización _____
Otras. _____

Bibliografía

Chiavenato, I (2007), Administración de recursos humanos. (Octava edición ed.) Mc-Gran-Hill Internacional.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Novena edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) McGraw-Hill Bernal,

César Augusto, (2010). Metodología de la investigación. (Tercera edición) PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010.

Concepto, (2021, 5 de agosto). Organigrama. Concepto. https://concepto.de/organigrama/

Dessler G. (2009).

Equipo de redacción profesional. (2016, 10). Clases de manuales. Cursos online web. https://cursosonlineweb.com/manuales.html#ixzz7ARBWqG4Q

Fabian Coelho (2019.17 de mayo). Que es metodología. Significados. https://www.significados.com/metodologia/

González, I. (1987). Compras y almacenamiento (Aprovisionamiento). (Primera edición). Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Guillermo Westreicher (2020, 18 mayo). Gastos financiados con caja chica. Economipedia haciendo fácil la economía. https://economipedia.com/definiciones/caja-chica.html

Hernández, Fernández & Baptista (2014) Metodología de la investigación. (Sexta edición) (McGraw Hill. Moreno, FJ)

Jáuregui Aguayo Perla, (2013,21 de noviembre).Gestiopolis. *Los manuales administrativos como herramienta clave*. https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/

J. Ferrer (2015, abril). Definición de giro bancario. https://economia.org/giro-bancario.php

Julián Pérez Porto & María Merino , (2012) (actualizado 2015). Definición de puestos. Definición.de. https://definicion.de/puesto/

LTDA, Cooperativa Exa San José (2019). Cooperativa Multilactiva de ahorro y crédito. Manual de crédito. https://coopexsanjo.org.py/

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global (Doceava edición ed.).

Marcías, G. (2018). Manual de procesos para el centro radiológico dental CRD S.A.

Méndez, H. (2003). Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos.

Molina, A. (2019). ¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?

Otárola, A. (2005). Elaboración de un manual de puestos, una descripción de puestos y procedimientos, y un plan estratégico para la empresa Northek.

Paz, F. (2014) Paz-Francisco.

Pérez, J., Gardey, A. (2015). Definición de administración de personal.

Pérez, J.& Merino, M. (2015). Definición de administración de empresas

Ramos. C. (2011). Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social De Chimborazo.

Ramos Huancani, Wilfredo (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura e las empresas. https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24281

Rojas, B. (2011). Manual de procedimientos.

Ruiz, N. (2015). Tesis.

Rojas, B. (2011). Manual de procedimientos.

Sampieri Hernández (2003) Metodología de la investigación. (Sexta Edición) McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Significados.com (2019, 21 de junio). Significado de administración. Significados. https://www.significados.com/responsabilidad/

Tipos de (s.f.). Tipos de manuales. Tipos de. https://10tipos.com/tipos-de-paginas-web/

Villalobos, J. (2009) Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de Reclutamiento para la Empresa CONELECTRICAS R.L., Ciudad Quesada, San Carlos. [Bachiller, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2831/Propuesta%20de%20Manual%20de%20Puestos%20y%20%20Proceso%20de%20CONELECTRICAS%20R.L..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villalobos, J. (2019). Manual de puestos, proceso reclutamiento y valoración de puestos.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.

Varela, I. (2020, 6 marzo). Departamentos de una Empresa y sus Funciones. Lifeder.

Web y Empresas (Oct 25, 2021) ¿Qué son los manuales administrativos?. https://www.webyempresas.com/manuales-administrativos/

Zambrano, R. (2011). Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011.

ANEXO IV

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)

Puntarenas
Miércoles 24 de noviembre de 2021

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Cristina Isabel Guevara González	6-0357-0113
Stephanie Daniela Núñez Porras	1-17020-089
Montserrat Yerlania Villalobos Gómez	6-0447-0157

Nosotras, en calidad de autoras del trabajo de graduación titulado:

"Propuesta de un Manual de Funciones para la Asociación Solidarista de Empleados de INOLASA, Distrito Barranca, Provincia Puntarenas".

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____Seminario de Graduación

__X__Proyecto de Graduación

_____Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 24 de noviembre de 2021, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	NO
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica).	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional.	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento).	X	
Consulta electrónica con texto protegido.	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual, con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Asociation (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Cristina Isabel Guevara González	6-0357-0113	
Stephanie Daniela Núñez Porras	1-17020-089	
Montserrat Yerlania Villalobos Gómez	6-0447-0157	

Día: miércoles 24 de noviembre de 2021.