

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DESARROLLO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA
CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

ROBERTO LÓPEZ MONTENEGRO
A 28168

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2004

Dedicatoria

*A Dios, por haberme
dado el regalo de la
vida.*

*A mi madre, por el amor
que me ha dado y
enseñarme la importancia
del trabajo.*

*A Ma. Luisa, por haberme
brindado la incondicional
oportunidad de estudiar,
su apoyo en todo
momento y su sacrificio.*

Agradecimientos

Al M.Sc. José Martí Solórzano R., Coordinador M.Sc. Héctor González M., Profesor Guía, por sus observaciones y recomendaciones y al MBA Carlos Montenegro G., por su aporte y apoyo.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

MBA. Marco Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

M.Sc. Héctor González Morera
Profesor Guía

MBA Carlos Montenegro Godínez
Supervisor Laboral

Roberto López Montenegro
Estudiante

Contenido

DESARROLLO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido.....	vi
Índice de Cuadros y Figuras.....	vii
Índice de Siglas y Abreviaturas.....	viii
Resumen.....	iv

INTRODUCCIÓN.....	10
--------------------------	-----------

<i>CAPÍTULO I La gestión de los recursos humanos y el nuevo contexto de gestión.....</i>	16
---	-----------

1.1 La empresa actual en sus diversos contextos.....	16
1.1.1 La empresa en un contexto globalizado.....	16
1.1.2 La empresa en un contexto democrático.....	18
1.1.3 La interacción con los tratados de libre comercio.....	18
1.2 El desarrollo de la empresa y los modelos organizacionales.....	19
1.2.1 La empresa y el modelo burocrático.....	19
1.2.2 El modelo científicista de la organización.....	20
1.2.3 El modelo de la cooperación negociada.....	21
1.2.4 El modelo humanista de la organización.....	21
1.3 El comportamiento organizacional y la comunicación.....	22
1.3.1 Fundamentos de comunicación.....	22
1.3.2 Diferentes tipos de comunicación.....	23
1.3.3 Actitudes de los empleados.....	24
1.3.4 La tecnología y la comunicación en las organizaciones.....	26
1.4 La gestión de Recursos Humanos.....	27
1.4.1 Generalidades.....	27
1.4.2 Análisis y diseño de puestos.....	29
1.4.3 Reclutamiento.....	30
1.4.4 Selección de personal.....	31
1.4.5 Capacitación y desarrollo.....	32
1.4.6 Relaciones con el personal.....	33
1.4.7 Evaluación del desempeño.....	35
1.5 Perspectivas en la designación de puestos y funciones.....	37
1.5.1 Designación de puestos.....	38
1.5.2 Desempeño de funciones y tareas.....	40
1.5.3 Partes del manual de funciones.....	42

CAPÍTULO II	<i>Descripción general de la CICR</i>	45
2.1	Perspectiva histórica de la Cámara de Industrias de Costa Rica.....	45
2.2	Filosofía de la institución.....	48
2.3	Organización y estructura de la CICR.....	49
2.4	Plan estratégico.....	52
2.5	Proyección en el ámbito nacional e internacional.....	55
2.6	Situación Actual de la CICR.....	57
CAPÍTULO III	<i>Descripción de los procesos de desarrollo del recurso humano en la Cámara de Industrias</i>	66
3.1	Procedimientos para la selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano.....	66
3.1.1	Proceso de selección y contratación.....	66
3.1.2	La inducción.....	67
3.1.3	La Capacitación.....	68
3.2	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de las condiciones actuales de la organización y su entorno.....	69
CAPÍTULO IV	<i>Análisis de los procesos de gestión de recursos humanos</i>	76
4.1	Fundamento teórico de las ventajas del proceso de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano.....	76
4.1.1	Componentes básicos del reclutamiento.....	76
4.1.2	Selección.....	77
4.1.3	Capacitación.....	80
4.2	Análisis comparativo entre los procesos de la CICR y la fundamentación teórica.....	82
4.3	Conclusiones y recomendaciones, con base en el análisis comparativo.....	86
CAPÍTULO V	<i>Manual de Funciones para la CICR</i>	90
5.1	Justificación del manual.....	90
5.2	Componentes del manual.....	91
5.3	Desarrollo de la propuesta.....	93
BIBLIOGRAFÍA		129
ANEXOS		132

Índice de Cuadros y Figuras

Título	pag.
Figura 1 Fotografía Edificio de la Cámara de Industrias.....	47
Cuadro 1 Cuadro Sinóptico del FODA.....	70
Cuadro 2 Cuadro comparativo del proceso de reclutamiento de la fundamentación teórica frente al utilizado en la CICR.....	82
Cuadro 3 Cuadro comparativo del proceso de selección sugerido frente al utilizado en la Cámara de Industrias de Costa Rica.....	83
Figura 2 Organigrama de la CICR.....	51 - 93

Índice de Siglas y Abreviaturas

Área de Libre Comercio de las Américas.....	ALCA
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.....	ARESEP
Asociación de fabricantes metal mecánicos y metalúrgicos de Costa Rica.....	ASOMETAL
Acuerdo de Libre Comercio de Centroamérica.....	CAFTA
Ministerio de Comercio Exterior.....	COMEX
Cámara de Industrias de Costa Rica.....	CICR
Compañía Nacional de Fuerza y Luz.....	CNFL
Centro Nacional de Producción más Limpia.....	CNP+L
Escuela de las Relaciones Humanas.....	ERH
Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.....	EUNED
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	FODA
Federación de Cámaras de Industrias de Centro América.....	FECAICA
Unidad de Investigación y Asesoría Económica.....	IAE
Instituto Costarricense de Electricidad.....	ICE
Instituto de Excelencia Empresarial.....	IEE
Instituto Nacional de Seguros.....	INS
Ministerio de Economía Industria y Comercio.....	MEIC
Programa de Actualización Continua.....	PAC
Pequeñas Y Medianas Empresas.....	PYMES
Pequeñas Y Medianas Industrias.....	PYMIS
Radiográfica Costarricense S. A.....	RACSA
Superintendencia de Pensiones.....	SUPEN
Tratado de libre comercio.....	TLC
Unidad de Asistencia Técnica a la Industria.....	UATI
Unión Costarricense de Cámaras y Empresas Privadas.....	UCCAEP
Unidad de Comercio Exterior.....	UCE
Very Important People (persona muy importante).....	VIP

Resumen

López Montenegro, Roberto

Desarrollo de un manual de funciones para la Cámara de Industrias de Costa Rica

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas –San José, C.R.:

R.López M., 2004

148h-2il-23refs

El objetivo general de este trabajo es abordar el estudio de la administración de los recursos humanos a partir de una de sus dimensiones como lo es el diseño y distribución de funciones en una organización. Para ello, complementa el trabajo de investigación bibliográfica con el trabajo de campo para finalizar con la propuesta de un manual de funciones para la Cámara de Industrias de Costa Rica. La organización investigada representa al sector industrial costarricense en el ámbito nacional e internacional. Además de brindar otros servicios especializados de capacitación.

El presente estudio comprende diferentes procedimientos metodológicos que permitieron la recolección, análisis y síntesis de la información que sirvieron de base para elaborar el manual de funciones. Entre ellos investigación documental, análisis de contenido, descripción de funciones, análisis y síntesis de resultados.

El diagnóstico realizado así como los análisis hechos permiten concluir que los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, requieren ser fortalecidos para así mejorar el nivel del recurso humano en la organización.

Los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, de acuerdo con lo descrito en el marco teórico en contraposición con la práctica, se considera que se realizan sin aplicar criterios técnicos. Con base en todo lo anterior, se recomiendan políticas para el reclutamiento y la selección; a la vez se propone un manual de funciones que brinde información sobre los puestos. Esto lleva a redimensionar la adecuada gestión de la función de recursos humanos y a requerir que debe existir un departamento de recursos humanos o, según el tamaño de la misma, un grupo de personas que se encarguen de realizar las funciones antes mencionadas.

Palabras clave: manual funciones, administración de empresas, recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Director de la Investigación: M.Sc. Héctor González Morera

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy, enfrentado al fenómeno de la globalización, impone cambios radicales en su economía. Las empresas requieren ser más competitivas para sobrevivir. Basados en el nuevo escenario de la economía mundial, los empresarios se han dado cuenta de que la competitividad se logra con la calidad en los productos y con la atención a los clientes. A su vez, las empresas, para su desarrollo interno dependen de un adecuado manejo del recurso humano.

El empresario ha dado un giro en el orden de los factores productivos y ha ubicado al recurso humano en primer lugar, básicamente, porque un trabajador que se sienta motivado, integrado a la organización, va a elaborar en forma satisfactoria un producto de calidad. Hoy día, el trabajador es catalogado o definido como "el cliente interno", y no como "mano de obra". En un ambiente, en donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión y nuevos esquemas de recompensa y evaluación del desempeño, para lograr lo propuesto.

Cada vez, en la organización, es mayor la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere. Los puestos han cambiado con el tiempo, al igual que las circunstancias que nos rodean; algunos han quedado obsoletos y han surgido nuevos. La evolución es constante, porque el mundo no se detiene. El grado de especialización exigida para el cumplimiento de funciones, en cada uno de los puestos, es cada vez mayor y se le confiere gran valor al proceso de selección del recurso humano.

La especialización, aunque necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en la consecución de un empleo o una promoción. Esto por cuanto los rápidos cambios del entorno exigen un desempeño polifuncional, entendido este como la capacidad del colaborador para desempeñar, satisfactoriamente, dentro de la empresa, más de una función.

Pese a lo anterior, todavía hoy en día hay quien cree que promocionar al más eficaz en un puesto de trabajo es garantía de éxito en el puesto superior; sin embargo no es así por cuanto existen puestos que requieren diferentes habilidades. Un puesto de trabajo no es una mera acumulación de tareas, sino que entran en juego muchos factores que históricamente no se tenían en cuenta en los procesos de selección, como las motivaciones, los rasgos de carácter, las actitudes y otros; es decir, lo que hoy en día conocemos como competencias.

Una competencia es una característica de la persona que está relacionada con su forma de actuar en el trabajo. Ejemplos de competencias son la capacidad de liderazgo, la de comunicación, de orientación al cliente, de solución de problemas y otras más. Además de lo mencionado anteriormente, se hace necesaria la incorporación de la ética en la dirección de las organizaciones, debido a que se han estado ventilando escándalos de colaboradores que actúan deplorablemente por la influencia de sus superiores o por regalías económicas, como han sido los casos de Enron, y más recientemente, Parmalat.

En Costa Rica, se presenta la situación de que algunas organizaciones y empresas no cuentan con un manual de funciones que permita a los encargados de la contratación del recurso humano, orientar los procesos de inducción y capacitación, así como delimitar los conocimientos y destrezas que deben poseer los distintos candidatos a empleados de la organización. Esto les permitiría visualizar el problema que se presenta cuando se realiza la selección del personal sin tener claras las funciones principales, las relaciones e interrelaciones, las responsabilidades y los requisitos que deben reunir los oferentes a un puesto. De esta manera, queda en evidencia la ausencia de procesos sistematizados, en algunas organizaciones, para contratar a sus empleados.

Con el propósito de analizar un caso en particular, el presente estudio propuso indagar la situación concreta de la Cámara de Industrias de Costa Rica y aportar recomendaciones pertinentes en el campo de la selección de personal.

La Cámara de Industrias de Costa Rica es una institución de servicio creada en 1943, para brindar asesoría al sector industrial del país. Desarrolla dos grandes líneas de acción: el

análisis del entorno de las empresas, a través de comisiones de trabajo que estudian, analizan y proponen soluciones para mejorar el entorno y contribución con servicios concretos para apoyar actitudes de cambio en los hombres de negocio, desde el interior de las empresas.

Para llevar a cabo lo planteado se han constituido tres instancias: la Unidad de Comercio Exterior (UCE), la Unidad de Investigación y Asesoría Económica (IAE) y finalmente el Instituto de Excelencia Empresarial (IEE).

Desde que se inició la negociación del Tratado de Libre Comercio con México, pasando por el Caribe, República Dominicana, Canadá y ahora el Acuerdo de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA, por sus siglas en inglés) y los avances en Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), se ha conformado un equipo técnico sólido, en la Unidad de Comercio Exterior (UCE) que brinda información comercial, apoya a las empresas en los procesos de negociaciones comerciales, misiones comerciales, consultoría y capacitación. Las empresas asociadas pueden realizar consultas gratuitas sobre la situación de sus productos en el mercado particular.

La Unidad de Investigación y Asesoría Económica es un área tradicionalmente fuerte en la Cámara. Le corresponde, el análisis de variables macroeconómicas, industriales y políticas del entorno económico, así como la elaboración de propuestas de política industrial para mejorar la competitividad de las empresas. Se analizan los proyectos de ley e iniciativas ministeriales que influyen en la industria, se realizan estudios sectoriales, encuestas e investigaciones específicas para el sector y se divulga información importante para la toma de decisiones de los industriales.

El Instituto de Excelencia Empresarial es el resultado de la evolución lógica de una entidad que ha venido consolidando un trabajo exitoso, bien valorado por los clientes. Esto permite integrar la capacitación, la asesoría a la industria, el programa de premio a la Excelencia y los proyectos de desarrollo para apoyar al sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Esta investigación se propuso en primer instancia, analizar los procedimientos que se utilizan actualmente para la selección de personal, con base en este análisis, establecer los requerimientos de la Cámara de Industrias de Costa Rica al respecto; y mediante la propuesta de un manual de funciones, ofrecer algunas alternativas a la institución. Estas se concretaron mediante el establecimiento de tareas, deberes, responsabilidades de cada cargo, conocimientos teórico-prácticos que se debe poseer; y enfatizando la importancia del ser humano, sus bienes intrínsecos y su bienestar general. Asimismo el manual de funciones puede servir de guía para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Cámara de Industrias, puesto que la persona recién contratada, lo conocerá y estará enterado de sus deberes en el puesto.

Mediante el manual de funciones se pueden fortalecer las políticas y procedimientos para la selección de personal, hacerlos más rigurosos y a la vez orientar al encargado del proceso con una visión integral del puesto. De esta forma la Cámara de Industrias puede contar con un personal mejor calificado y, a la vez, con un proceso de selección estructurado. Además permitirá conocer y delimitar las labores de cada puesto así como servir de guía y respaldo para las evaluaciones de personal.

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un manual de funciones para la Cámara de Industrias de Costa Rica, que sirva como herramienta para que la organización sistematice y mejore los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del recurso humano, considerando la necesidad de modernizarse y ajustar la forma de operar y hacer sus tareas, con el propósito de capacitarlos para enfrentar los retos del nuevo entorno económico, social y tecnológico.

Los objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos y ubicar el manual de funciones como un instrumento técnico fundamental para su gestión.
2. Conocer y describir el funcionamiento y estructura organizativa de la Cámara de Industrias de Costa Rica, para fundamentar la propuesta.
3. Realizar una descripción de los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica.
4. Efectuar un análisis comparativo de las ventajas y desventajas del proceso de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica.
5. Elaborar un manual de funciones que permita mejorar la gestión de los recursos humanos en la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico así como la propuesta de manual de funciones se presentan en este documento. Para ello se han desarrollado cinco capítulos.

En el primer capítulo se busca fundamentar teóricamente el desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos y ubicar el manual de funciones como un instrumento técnico fundamental para su gestión.

Referente al segundo capítulo, en este se planea los procedimientos e instrumentos para recolectar la información requerida para conocer y describir el funcionamiento y estructura organizativa de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Sobre la base de esta información posteriormente se fundamenta la necesidad de contar con un manual o propuesta.

En lo que respecta al tercer capítulo, reúne la información recogida por medio de las entrevistas, observaciones y el análisis de funciones. Por medio de la aplicación de estos instrumentos se contó con la información suficiente para realizar una descripción de los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Con relación al capítulo cuarto, se utiliza la información generada en los capítulos anteriores y se efectúa un análisis comparativo del proceso de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Este análisis confronta los resultados de la investigación con lo que recomienda la teoría sobre el tema.

Finalmente el quinto capítulo presenta el manual; este se inicia con una breve justificación de su propósito y una explicación de sus componentes; entre ellos: nombre del puesto, dependencia jerárquica, objetivo, coordina con, funciones del puesto, instrumentos para realizar su trabajo, requerimiento para ocupar el puesto.

CAPÍTULO I La gestión de los recursos humanos y el nuevo contexto de gestión

1.1 La empresa actual en sus diversos contextos

En la actualidad, las empresas y las organizaciones están expuestas a grandes influencias internacionales, las cuales amenazan con acelerar los cambios sociales, económicos en la estructura de las organizaciones. Esto implica que las personas que integran la organización deben estar preparadas para enfrentar los nuevos retos de las economías globalizadas.

1.1.1 La empresa en un contexto globalizado

La apertura de los mercados ha hecho que el comercio entre países se haya acrecentado, al mismo ritmo del fenómeno de la globalización, el cual en las últimas décadas, se ha insertado en las sociedades con más fuerza. Apoyada por el libre flujo de mercancías y de información, la globalización ha sido estimulada por el desarrollo de las telecomunicaciones y los transportes. Es así como los países han visto la necesidad de ampliar sus fronteras comerciales y redistribuir su geografía, a través de la constitución de bloques que les faciliten el acceso a los mercados internacionales y a la construcción de puentes hacia la globalización, con el objetivo de mantener la competencia.

El proceso de la globalización viene acompañado entonces de la necesidad de prepararse para competir, impulso éste que impacta la configuración región –país – sector –empresa, bajo la forma de acuerdos como: bloques, asociaciones, alianzas, estratificación de mercados, fusiones, nuevos circuitos, redes, cadena de empresas y cadenas productivas: proveedores-fabricantes-distribuidores, donde el eslabón incrementa el valor agregado de la producción; para comprender las necesidades del mercado, diseñar e implementar las estrategias para satisfacer esas necesidades y la conquista de nuevos clientes.

Analizar las estrategias de la competencia, sus fortalezas y debilidades y poder anticiparlas para aprovechar los puntos débiles. Aquí cobran fuerza los cambios en la visión de negocio, una mayor especialización y un mayor apoyo en la tecnología de avanzada. De allí que, de acuerdo con la opinión de Grasso (1997) las oportunidades para competir estarán en el sector de la cultura de negocios, en el desarrollo de los recursos humanos y en la incorporación de la tecnología.

¿Qué significa competitividad para una pequeña empresa?

Como tema contemporáneo, la competitividad ha sido muy discutida en la literatura y su uso se ha extendido en forma indiscriminada en los últimos años, siendo sometida a diversas interpretaciones, de acuerdo con el contexto en el cual se emplee. En esta discusión, el énfasis ha estado mayormente en la estrategia empresarial, la estructura del mercado-sector, en el cual la empresa está inserta y la rivalidad entre empresas (Porter, 1990). Otro aspecto del énfasis se centra en el papel del Estado como estimulador o perturbador de la competitividad de las pequeñas firmas. En este contexto específico, se debe competir con micro, medianas y grandes empresas, nacionales e internacionales en una economía influenciada por la acción del Estado. La respuesta a la interrogante de cómo hacerlo, ha sido usualmente la definición de políticas estatales que no impactan la naturaleza tan diversa de empresas pequeñas y medianas que operan en los países en vías de desarrollo.

Además del efecto de las políticas estatales, el mayor empuje para estas empresas ha sido el impacto de la globalización económica que les abre un amplio campo de actuación, tanto en los países desarrollados como en los países que están en vías de desarrollo. Las empresas globalizadas tratan de reducir sus inversiones y costos de operación, considerando la existencia de empresas pequeñas locales, capaces de suplir oportunamente con calidad mundial y a precios competitivos en el ámbito internacional, productos o servicios (Rosales, 1996).

1.1.2 La empresa en un contexto democrático

Alrededor del mundo, el capitalismo evoca odio; esta palabra se asocia al egoísmo, la explotación, la desigualdad, el imperialismo, la guerra. Aun dentro de los Estados Unidos, un observador sagaz no podrá dejar de observar una moral relativamente baja entre los ejecutivos de negocios, los trabajadores y los administradores. El capitalismo democrático parece haber perdido su espíritu. La invocación de la lealtad hacia el capitalismo democrático, porque genera prosperidad, parece una actitud puramente materialista. El talón de Aquiles del capitalismo democrático es el hecho de que durante dos siglos ha apelado demasiado poco al espíritu humano (Novak, 1998).

Esta deficiencia no es obra de la fatalidad; no es una falla absolutamente inevitable sino una omisión intelectual. Si el sistema en que vivimos es mejor que cualquier teoría al respecto, como ha sugerido Reinhold Niebuhr, citado por el mismo autor, los guardianes de su espíritu (-poetas, filósofos y sacerdotes-) no han penetrado sus resortes secretos No han descifrado ni enseñado su sabiduría espiritual. No han amado su propia cultura.

1.1.3 La interacción con los tratados de libre comercio

Los cambios del mundo moderno, caracterizados por la intensidad de la globalización, tienen una particular influencia en el campo de las relaciones comerciales internacionales. Por ello, un eficaz desempeño en el campo de los negocios internacionales es una de las principales medidas para calificar la competitividad de los estados. De sobra es conocido que ningún país está alejado de esta dinámica y el nuestro no es la excepción. En esta urgente necesidad de buscar una mejor inserción de nuestros productos en mercado internacional, Costa Rica ha tenido que reformar su estructura económica y financiera para ponerse al día con las exigencias del entorno mundial. La moderna conquista de los mercados internacionales será efectiva en tanto

que nuestro país desarrolle y aumente su caudal de recursos humanos altamente calificados en estos campos.

1.2 El desarrollo de la empresa y los modelos organizacionales

1.2.1 La empresa y el modelo burocrático

Este modelo fue propuesto por Max Weber, (II Congreso Mundial Vasco, 1988) quien consideraba que se daría un proceso de burocratización que se extendería de la administración del estado a las empresas económicas. Este autor propone su modelo ideal de burocracia y, a la vez, formula su hipótesis en que burocracia era el tipo de organización más eficaz para el logro de fines.

De esa hipótesis es importante rescatar la jerarquización, por cuanto plantea problemas sobre la empresa en un contexto democrático, debido al sistema de estratificación que se debe realizar en la organización y que no toma en cuenta los principios de igualdad.

La jerarquización choca fuertemente con la igualdad (entiéndase igualdad política como lo señala el principio del sufragio universal; que no es equivalente en los terrenos social, cultural y en los sexos). Es importante para este caso considerar que cuando las constituciones hablan de igualdad, es una de las metas de su régimen político o un valor por alcanzar en el futuro, debiendo crear las condiciones que la hagan posible y apartando los obstáculos que impliquen discriminación. En las democracias pluralistas se ha visto cómo estos compromisos se han quedado en las palabras que nunca se llegan a cumplir.

En el modelo burocrático que Max Weber proponía, para la burocracia estatal, la mayoría de los puestos de la pirámide jerárquica eran accedidos mediante criterios de

competencia o preparación debidamente acreditada en pruebas objetivas, pero su cúspide escapaba a esa forma de asignación y ahí privaba el poder político para la asignación de los puestos de autoridad y toma de decisiones. Entre tanto, para la burocracia de las empresas privadas los puestos más altos son de una u otra forma algo reservado al capital.

Esta mecánica es importante conocerla para la acción humana en el interior de la empresa y con más razón si la empresa u organización se desarrolla en un contexto como el nuestro. Además, las democracias pluralistas tienen el reto de lograr el progreso humano, para lo cual deben empezar por considerar al ser humano como persona, la cual posee derechos que deben ser respetados aún frente a los intereses económicos.

1.2.2 El modelo científico de la organización

Propuesto por Frederick Winslow (II Congreso Mundial Vasco, 1988), la organización científica del trabajo supone una completa revolución mental por parte de los trabajadores e implica a su vez una revolución mental igualmente completa de los patronos. Este gran cambio que se provoca por la organización científica del trabajo debe surgir de una nueva actitud mental de ambas partes, en que la atención se desvía de la división de las ganancias como tema central y se enfocan en cómo aumentar esas ganancias a tal grado que permita un considerable aumento de los salarios para los obreros y un aumento igualmente grande para el patrono.

Para esta formulación Taylor, se basaba en la lógica de la eficiencia y deseaba erradicar la lentitud de la producción artesanal, para lo cual formuló la división del tiempo, que consiste en que cada operación y cada una de las partes más simples de cada operación pueden medirse rigurosamente, en la forma que resulte más eficientes. A su vez existe un tiempo para hacer cada una de ellas, indistintamente de la persona que desempeñe la función, siempre y cuando cuente con la preparación pertinente. En el momento en

que se logra una planeación racional y científica del trabajo, ya no existe motivo para establecer la intensidad en que éste debería hacerse, qué resultados lograr, cuánto tiempo utilizar y cuánto salario se recibirá por la labor, por cuanto la persona tiene seguridad en que recibirá una remuneración justa.

1.2.3 El modelo de la cooperación negociada

Este modelo organizacional parte de la teoría del conflicto, la cual tiene visión realista de la sociedad que la percibe como estructurada en relaciones asimétricas que implica desigualdad, dominación y explotación. No toda la desigualdad es económica, ni la explotación se limita a plusvalía en el modo de producción capitalista, ni el conflicto se reduce a la lucha de clases. Ni siquiera toda la estructura social, todo el conjunto de las relaciones sociales, es conflictivo; también existen en la sociedad importantes factores de integración y equilibrio, pero ninguna sociedad es exclusivamente, ni siquiera primordialmente integración y equilibrio. El mayor factor de conflicto radica en las circunstancias de la producción material de la vida y en los intereses que en ella se desenvuelven, lo que puede llevar legítimamente a una pretensión de transformación del mundo, de destrucción y superación de un sistema económico que dé paso a la construcción de otro diferente en el que dicha colisión de intereses no tenga lugar.

El modelo de la cooperación negociada recoge, por tanto, los aspectos cooperativos e integradores atribuidos por Durkheim (II Congreso Mundial Vasco, 1988) a la división del trabajo, pero también inseparablemente los conflictos y coercitivos señalados por Marx y Weber para el modelo de producción capitalista.

1.2.4 El modelo humanista de la organización

Este modelo fue construido y difundido por la Escuela de las Relaciones Humanas (ERH) (II Congreso Mundial Vasco, 1988). Tiene una extraordinaria relevancia en el

campo de las ciencias sociales, como en la práctica de la organización y dirección de empresas.

El contraste entre el modelo cientificista y el modelo humanista de la organización construido por la ERH es muy nítido, ya que la organización del trabajo supone que la empresa más eficiente será la más satisfactoria para los obreros, pues al conseguir una mayor productividad, obtendrá mayores salarios y así lo que es bueno para la empresa es bueno para los obreros de manera automática.

En cambio, para la ERH lo que se supone es que la empresa más satisfactoria será por ello mismo la más eficiente, pues el clima de gratificación sistemática generará un mayor grado de cooperación y de identificación con los fines de la organización.

Pese a la divergencia en los enfoques anteriores, ninguno de los dos percibe contradicción alguna entre la búsqueda de la racionalidad por la organización y la aspiración humana a la felicidad. No sólo se estiman compatibles ambas cosas, sino que la una es condición de la otra; aunque la variable independiente es para el taylorismo la eficiencia y para la ERH la satisfacción de los trabajadores.

1.3 El comportamiento organizacional y la comunicación

1.3.1 Fundamentos de comunicación

La comunicación se define como la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con las demás personas, permitiendo la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto; cuando la comunicación es eficaz,

ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y lo que saben.

Por lo tanto cuando no hay comunicación, los empleados no pueden saber qué hacen sus compañeros, la dirección no puede recibir información; además, los supervisores y líderes no podrán girar instrucciones.

1.3.2 Diferentes tipos de comunicación

La comunicación descendente se presenta cuando la información fluye de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realizan con los subordinados, en tanto que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros y receptores externos.

En el caso de la comunicación ascendente se trata de una comunicación de abajo hacia arriba, con respecto a los niveles de autoridad. Cuando la organización ve disminuido su flujo de información bidireccional, la empresa corre el riesgo de perder contacto con las necesidades de los empleados y por consiguiente carece de información para la toma de decisiones acertadas.

Se da comunicación cruzada cuando la comunicación atraviesa las cadenas de mando. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otros departamentos. Esta comunicación, también existe porque la gente prefiere su informalidad; por lo anterior, suele ser la más utilizada en la administración.

El correo electrónico es un sistema de comunicación basado en computadoras. Mediante el correo electrónico se puede enviar un mensaje o información a una o a cientos de personas en forma casi instantánea; ese mensaje puede ser almacenado y modificado; a la vez puede volverse a enviar.

La comunicación informal, es red natural es un sistema de comunicación informal que coexiste con el sistema formal de comunicación de la dirección; es muy común que

este sea utilizado para transmitir información oficial, o los mismos rumores de la organización.

La comunicación es fundamental para la coordinación de tareas en el trabajo, es la piedra angular sobre la que descansan la especialización, la productividad y la eficiencia. No obstante se dan una gran cantidad de elementos que interrumpen la posibilidad y la calidad de la comunicación. Dentro de ellos tenemos: marco de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas de semántica, filtrado, lenguaje grupal, diferencia de status y las presiones de tiempo.

1.3.3 Actitudes de los empleados

Las organizaciones requieren de altos niveles de desempeño de parte de sus empleados para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo. De la premisa anterior se desprende que las actitudes de los empleados son evidentemente muy importantes para las organizaciones, por lo cual las actitudes negativas constituyen un síntoma de problema presente y a la vez una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Es así como actitudes de rechazo pueden terminar en huelgas, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados. También puede provocar conflictos laborales, bajo desempeño, deficiente calidad de los servicios o productos y servicio al cliente de forma descuidada, robos por parte de los empleados y problemas disciplinarios.

Estas actitudes negativas de los empleados pueden disminuir la capacidad de competencia de la empresa, en tanto que las actitudes favorables de los empleados son las requeridas por la organización, debido a que acarrearán resultados positivos buscados por los administradores. Las organizaciones que se distinguen por estar bien administradas son las que poseen empleados satisfechos, que logran una alta productividad.

Los administradores modernos, además de sus funciones mencionadas anteriormente, también deben lograr satisfacer a los empleados, quienes esperan que se valoren, muestre interés por sus actitudes y sentimientos; sin olvidarse de las retribuciones competitivas. Las habilidades sociales se aplican a casi todos los ámbitos de la rutina profesional. Tanto en las relaciones interpersonales, como el trato con clientes, configuran una especie de barniz que nos permite actuar correctamente, manteniendo siempre una actitud positiva y mostrando una serie de valores que impulsarán al alza la opinión que tienen los demás de nosotros.

Existen habilidades que podrían ser aplicables a prácticamente cualquier puesto de trabajo. Entre ellas, de acuerdo con la opinión de Keith y Neustrom (1999), se pueden citar: optimismo, creer en uno mismo, saber asumir riesgos y responsabilidades, compromiso y vocación de servicio. Asimismo, existen cuatro habilidades muy valoradas en la empresa moderna:

- ❖ *Capacidad de comunicación:* convencer, escuchar, persuadir, exponer claramente ideas, formular las preguntas adecuadas para conseguir la información que necesitamos.
- ❖ *Flexibilidad:* se ha puesto muy de moda en los últimos años con motivo de la incertidumbre económica. Un buen profesional debe tener criterio, una mentalidad abierta y alta adaptabilidad al cambio y a las situaciones difíciles.
- ❖ *Empatía:* la habilidad para entender las necesidades y los sentimientos de los demás. Consiste en ponerse en el lugar del otro y responder con acierto a sus necesidades emocionales.
- ❖ *Trabajo en equipo:* las empresas de éxito se estructuran como una suma de grupos de personas que deben cooperar y colaborar juntos.

1.3.4 La tecnología y la comunicación en las organizaciones

En la actualidad estamos inmersos en una nueva revolución tecnológica que compromete todos los ámbitos de la sociedad y las actividades humanas. Esto provoca profundas modificaciones en el mundo laboral y en la vida cotidiana. A este cambio no escapa la transmisión de la información, la cual es parte de la empresa y tan necesaria como la sangre en el cuerpo humano. Diversos canales de información nutren cotidianamente el quehacer empresarial brindándole información esencial para su desarrollo. Para Gary Kreps (1995. Págs. 254-257) “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporcionan a cada uno información relevante.

Asimismo Kreps (1995. Pág. 304) indica que la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante.

Llevando la propuesta de Kreps a la práctica profesional, podemos señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la organización que utilizan el servicio. Por ejemplo, en una organización, la relación entre cliente - empresa se manifiesta a través de los nuevos servicios de atención al cliente, llámese Aquafono, Aquanet, Telemercadeo y Oficina Comercial Virtual. Su actividad es recabar información de los clientes (por ejemplo: nombres, teléfonos, direcciones, mails). Esta información nos

permitirá clasificar a los clientes y satisfacer sus necesidades (segmentar a los clientes y crear por ejemplo clientes VIP-very important people).

Estos nuevos servicios no solo deben remitirse a recibir reclamos y gestionarlos o atender requerimientos o brindar información deben brindar asesoría o servicios alternos e incluso mostrar interés en los clientes.

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de relaciones públicas, mercadeo, opinión pública e investigación de mercados. Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas que son de vital importancia para la organización.

1.4 La gestión de Recursos Humanos

1.4.1 Generalidades

Para el desarrollo de este apartado se ha consultado a Chiavenato, Adalberto (1994). El término "recursos humanos" se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan con el propósito común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común en toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: *"Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades."*

Como desafío tenemos la responsabilidad común abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de la sociedad, detener la explosión demográfica, poner alto al proceso de contaminación ambiental y proporcionar empleos adecuados a los jóvenes que se integran a la economía. La única manera de enfrentar estos desafíos es crear organizaciones más eficientes y capaces para alcanzar tales resultados; el principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces.

La contribución de las actividades de los recursos humanos, es la promoción del mejoramiento de la productividad, al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida de los empleados. En la organización se debe lograr un equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.

Es así como un alto nivel de calidad laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de vida laboral y en el nivel de logros financieros, de manera que siendo ético y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúan siendo responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin

en sí mismo; si no sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

1.4.2 Análisis y diseño de puestos

Los resultados de análisis y diseño de puestos no son instantáneos, pero en la gran mayoría de las empresas justifica el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos, que requiere el trabajo, las aportaciones y la colaboración de toda la organización.

De esta forma, si el departamento de personal carece de esta información, difícilmente podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir muchas otras funciones.

El análisis de puestos es un proceso para la recolección de información acerca de los puestos y los requisitos para ocuparlos; dicha información se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Esta tarea es realizada por especialistas del departamento de recursos humanos.

Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos existentes en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los requisitos de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase de análisis de puestos.

Después de la selección e identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

1.4.3 Reclutamiento

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Con este proceso se logra adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará, luego a los nuevos empleados.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que se considere necesario, debe solicitar información adicional, con el gerente cada vez que sea solicitado un nuevo empleado.

Con la finalidad de reunir un grupo idóneo de candidatos a un puesto, el reclutador debe plantearse repetidamente la pregunta: "*¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?*".

Para los puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y

la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas. La disposición para aprender es también un elemento de suma importancia.

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos, porque la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos "ocultos", pero de cualquier manera reales.

1.4.4 Selección de personal

Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso comienza con el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

- Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueden escoger.

En algunas organizaciones se aplica la política de ofrecer el puesto, al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor o incluso semanas. Una vez que se identifica la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas más antes de que ese segundo puesto pueda ser ocupado por alguien, por lo tanto se debe tener presente cuando se realiza la selección interna.

1.4.5 Capacitación y desarrollo

La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual; sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara.

La capacitación es fundamental para el desarrollo y la motivación del recurso humano. Ella genera amplios beneficios tales: conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas; mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles; eleva la moral de la fuerza de trabajo; ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización; mejora la relación jefes-subordinados; agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas; contribuye a la formación de líderes y incrementa la productividad y la productividad del trabajo.

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los problemas actuales y los desafíos a futuro que se deberá enfrentar. Es posible que una organización se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Sin embargo, en la mayoría de los casos el interés del capacitador se concentra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

1.4.6 Relaciones con el personal

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen "buen ambiente" y otras que lo tienen "malo". Por desgracia, son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que aceptan que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno. En realidad son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se empeñan en obtener la *colaboración pasiva y repetitiva* de varias personas, pero poco se preocupan por conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Como en el pasado las ideas de los empleados no solían tomarse en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llegará incluso a situaciones de antagonismo, en las que equivocadamente se rechazará la cooperación y se tratará de sustituir con reglas formales. En organizaciones de este tipo que todavía subsisten hay muy pocos casos de trabajo en equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Cuando existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Los incentivos pueden concederse a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. La participación en las utilidades establece una relación

entre el mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no sobre bases individuales.

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

1.4.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se constituye como una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. El objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Con el fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Además, es necesario que tenga criterios de medición o estándares, y que éstos sean verificables.

Por "*directamente relacionados con el puesto*" se entiende que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo; estos elementos se identifican como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad; en tanto que un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de "*igual compensación por igual labor*" que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones latinoamericanas.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

En los casos en que el desempeño sea inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben de emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado, debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

La evaluación del desempeño requiere *parámetros de desempeño*, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No puede fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprende en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o ésta no es procedente, por haberse

modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

1.5 Perspectivas en la designación de puestos y funciones

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. Por ello la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el “puesto”.

El puesto sirve para definir las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado y la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. Es la estructura para dividir y asignar autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida por quienes ocupen los puestos. Además crea las bases para la selección y el entrenamiento de los empleados, para evaluar el desempeño y a la vez permite determinar el sueldo.

La organización de cada puesto debe capacitar al empleado para que sea consciente de los deberes, responsabilidades y autoridad que le corresponda. Así, debe reunirse y comunicarse la información formal relativa a estos requisitos a cada uno de los empleados, de manera que pueda aprenderlos plenamente. La información sobre el puesto, además de lo mencionado anteriormente, ayuda a la gerencia a seleccionar y a colocar a las personas en aquellos puestos para los cuales esté mejor calificado para desempeñarlos.

Para lograr una mayor comprensión de lo que implica la administración de recursos humanos, es necesario conocer las tareas de los gerentes. Como resultado de un convencionalismo, se han identificado cinco funciones principales, que la gran mayoría de los gerentes realizan: planeación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección y control.

El objeto de la Administración de los Recursos Humanos y la constitución de equipos de trabajo es determinar qué tipo de personas deben contratar; reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, instituir estándares de desempeño, compensar a los trabajadores, evaluar el rendimiento, asesorar a los empleados, capacitar y desarrollar a los trabajadores.

Por lo antes mencionado se plantea que la Administración de Recursos Humanos se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal en el campo administrativo. Los conceptos y técnicas incluyen:

Análisis de puestos

Planeación de necesidades de recurso humano

Reclutamiento y selección de los postulantes

Inducción y capacitación de los nuevos empleados

Valuación de puestos

Incentivos y beneficios

Evaluación del desempeño

1.5.1 Designación de puestos

Para la designación de una persona en el puesto de trabajo se deben tomar en cuenta diversas consideraciones. Una herramienta que se debe utilizar para este proceso de desarrollo de un manual de funciones es el análisis de puestos, el cual se explicará seguidamente.

La descripción de puestos hace referencia a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Es el proceso de estructuración del trabajo y de designación de las actividades

de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda la cuestión básica de cómo han de desempeñarse los puestos, quién ha de desempeñarlos y dónde han de desempeñarse.

El análisis de puestos es un proceso que se realiza con el fin de determinar, por medio de la observación, entrevistas y estudio de la trayectoria de una empresa, las tareas que integran la naturaleza de un puesto y los conocimientos, aptitudes, capacidades y responsabilidades exigidas al colaborador para un desempeño exitoso en el puesto. La importancia del análisis de puestos radica en que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Por lo tanto, es uno de los instrumentos más utilizados en las funciones de la Administración de los Recursos Humanos para delimitar responsabilidades y tareas. Mediante la utilización del análisis de puestos, se logrará la delimitación de los puestos en un plano funcional de los deberes de los colaboradores de la Cámara de Industrias de Costa Rica; de esa forma se logrará conocer de forma exacta en donde empieza un puesto y donde termina. Además, determinar, por medio del análisis, la naturaleza de cada uno de los puestos.

El análisis de puestos para la Cámara de Industrias de Costa Rica comprende:

- 1 Familiarizarse con la institución y sus puestos.
- 2 Realizar el primer contacto para informar a la administración del estudio por realizar y evitar toda causa de fricción o malentendidos.
- 3 Realizar las observaciones y entrevistas sobre el puesto, a la vez que se toman algunas notas.
- 4 Entrevistar a otros funcionarios o empleados que tengan contacto con ese puesto, o bien al supervisor.
- 5 Análisis de los datos obtenidos.

La especificación del puesto consiste en un registro escrito y organizado de todos los requisitos buscados en determinado trabajador para el desempeño específico de un puesto, e incluye tanto los factores del puesto como otros factores que pueden no

pertenecer a él, pero que deben ser considerados en la selección de la persona que ocupará el puesto específico. Por lo tanto, existirá una diferencia entre los contenidos de la especificación del puestos y lo que logra mediante el análisis, debido a que en el análisis se determina lo que realiza en ese momento.

El nombramiento de personal implica para la organización la búsqueda, selección y orientación de individuos con la gama apropiada de conocimientos, destrezas, comportamientos y valores para satisfacer las necesidades de la organización. Es importante plantearse la interrogante si la organización aplica los procedimientos adecuados para la selección de personal que le permitan asegurar el buen desempeño laboral de la persona por contratar. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

- La organización posee un sistema de nombramiento de personal.
- La organización posee perfiles laborales apropiados o su equivalente para determinar las plazas que requiere llenar.
- La organización requiere un sistema apropiado para la selección de candidatos (revisión de currículos, entrevistas, verificaciones de referencias).
- Los individuos encargados de la selección poseen la preparación necesaria para cumplir esta función (saben escuchar y entrevistar, tienen trato cortés, buenos modales y buen juicio).
- Los materiales utilizados para reclutamiento y selección no causan discriminación.
- La persona que conoce el funcionamiento cotidiano de la organización está disponible para orientar a los nuevos miembros.

1.5.2 Desempeño de funciones y tareas

La estructura organizacional la constituye el sistema de relaciones laborales que divide y coordina las tareas de las personas y grupos que trabajan con un propósito en común.

Mucha gente se imagina la estructura de la organización en términos de un organigrama. Sin embargo, la estructura es mucho más que eso; se trata de la división de labores (inclusive funciones, responsabilidades y autoridad), así como la coordinación de la fuerza laboral en unidades y en agrupaciones. Cuando se evalúan las estructuras de la organización es necesario determinar si ésta facilita u obstaculiza el logro de la misión y sus metas.

La unidad fundamental constitutiva de toda estructura es el puesto, posición donde se integran todas las tareas, relaciones, los derechos y las responsabilidades generalmente asociados a un colaborador de la organización. Para la realización de estas tareas y coordinaciones, generalmente, se identifican ciertos factores que deben asociarse a los colaboradores de la empresa. Estos son:

Puntualidad: La persona debe asumir su puesto y ser responsable para lograr puntualidad en sus horarios de trabajo y, a la vez, cumplir con sus tareas en el tiempo establecido.

Conocimientos del puesto por desempeñar: Son todos los conocimientos teórico- prácticos que la persona debe poseer o desarrollar para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

Presentación personal: Abarca toda la parte física de la persona, desde su vestuario adecuado para su ambiente de trabajo, hasta la higiene personal.

Eficacia y Eficiencia: En este factor se considera la calidad y cantidad en las funciones realizadas, la cantidad de trabajo logrado y la cantidad de tiempo que se consume en la utilización racional de los recursos.

Iniciativa innovadora: Es el grado de capacidad que la persona debe poseer para desarrollar cursos de acción adicionales a la forma tradicional de trabajar o realizar sus labores.

Cooperador: Poseer la disposición y capacidad para asistir a los compañeros, en los trabajos de la organización.

Honestidad: La persona debe respetar la propiedad privada.

1.5.3 Partes del manual de funciones

El manual de funciones es un documento que consta de cuatro partes principales. Estas partes brindan información sobre: nombre del puesto, dependencia jerárquica, funciones y requisitos.

El manual de funciones consta del nombre oficial asignado al puesto o bien, en algunos casos es por el que se le conoce dentro de la organización; esto último es una situación que se presenta en las organizaciones o empresas pequeñas, en donde no se cuenta con la debida formalidad. El nombre del puesto posee la función de identificar al mismo, a la vez que crea una identidad sobre él, muy relacionada con el nombre asignado.

Como ejemplo de esta sección:

- ◆ ASESOR
- ◆ JEFE DIVISIÓN JURÍDICA
- ◆ SECRETARIA (GRADO 01) DE PRESIDENCIA
- ◆ SECRETARIA DE DIVISIÓN FINANCIERA
- ◆ CARGO GERENTE GENERAL
- ◆ AUDITOR INTERNO
- ◆ GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La dependencia jerárquica consiste en la identificación del puesto al cual el funcionario debe rendir informe de sus labores y a la vez debe apegarse a sus lineamientos; con lo cual se logra la asignación de responsabilidades. La dependencia jerárquica esta plasmada con gran claridad en el organigrama de la organización.

Como ejemplo de esta sección:

- ◆ PRESIDENCIA DE LA ASAMBLEA
- ◆ PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA
- ◆ DIVISIÓN FINANCIERA Y CONTABILIDAD
- ◆ SUPERVISOR DE AUDITORIA
- ◆ GERENCIA GENERAL
- ◆ GERENTE DE REGULACIÓN

El manual de funciones como su palabra lo dice incluye la descripción de funciones y tareas que debe realizar la persona dentro de la organización, sujeto al puesto que se desempeña.

Como ejemplo de esta sección:

- ◆ Elaborar los comprobantes de egreso.
- ◆ Elaborar y entregar los cheques que gira la Pagaduría.
- ◆ Comprobar el cumplimiento de las políticas y estrategias planteadas en el plan de acción de la organización.
- ◆ Enviar la correspondencia y demás documentos originados en la oficina de Presidencia y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.
- ◆ Transcribir, toda la documentación y correspondencia que sale de la Presidencia.

- ◆ Elaborar y revisar los documentos relacionados con la contratación
- ◆ Procurar su desarrollo técnico y profesional mediante la actualización permanente de sus conocimientos.

En un apartado se exponen los requisitos que la persona debe reunir para ocupar el puesto. Los requisitos pueden ser con respecto a los estudios realizados, conocimiento de ciertas prácticas o programas computacionales, experiencia en puestos de trabajo o bien conocimientos prácticos y características de personalidad de la persona que ocupa el puesto o concursa para el mismo.

Como ejemplo de esta sección:

- ◆ Título Profesional en Derecho
- ◆ Experiencia laboral: 2 años desempeñando funciones afines con el cargo
- ◆ Título Profesional Universitario en: Administración de Empresas, Economía o Ingeniería
- ◆ Acreditar diploma de Bachiller en cualquier modalidad
- ◆ Acreditar conocimientos de utilización general de Computadores
- ◆ Conocimientos en Secretariado
- ◆ Experiencia: un año de experiencia específica en el cargo

CAPÍTULO II Descripción general de la CICR

El presente capítulo se desarrolla, fundamentalmente, a partir de la información suministrada por la contraparte empresarial, de forma oral, y además considerando el contenido de algunos documentos oficiales analizados en el transcurso de la investigación.

2.1 Perspectiva histórica de la Cámara de Industrias de Costa Rica

A partir de documentos publicados en la página web de la Cámara de Industrias y considerando los aportes del Sub Director Ejecutivo se establecen, en este apartado cambios en el accionar interno de la Cámara y en sus relaciones con el contexto.

La Cámara de Industrias de Costa Rica es la organización que representa desde 1943 al sector industrial del país. Su liderazgo en el entorno empresarial le ha permitido niveles de excelencia en procura de mejores condiciones, no solo para el sector industrial, sino también para miles de costarricenses que dependen directa o indirectamente de la actividad. Ha sido un camino duro pero fructífero, gracias al empeño de quienes en estos 60 años pusieron todo su esfuerzo para la superación empresarial y el progreso del país.

Contexto en que nace la Cámara de Industrias de Costa Rica

En la primera mitad de la década de los cuarentas, en un mundo que era azotado por la Segunda Guerra Mundial, el mayor conflicto bélico que ha sufrido la Humanidad, y

en un país inmerso en profundas transformaciones sociales, políticas y económicas, surge esta importante organización empresarial.

En 1940, durante la Administración Calderón Guardia, se aprueba la “*Ley de Industria Nuevas*”, que fue, aunque limitado, el primer intento de política estatal para promover la industrialización en Costa Rica. Entre 1941 y 1943 se dan las transformaciones más profundas en la historia de la legislación social costarricense. A fines de 1941 se crea la Caja Costarricense de Seguro Social, y el 2 de julio de 1943 son aprobadas las Garantías Sociales, como parte de la Constitución Política; y el 26 de agosto de ese mismo año es promulgado el Código de Trabajo.

Es en ese contexto que el 30 de julio de 1943 fueron aprobados los Estatutos de la Cámara de Industrias y se nombra su primera Junta Directiva, con don Raúl Odio Herrera en la Presidencia.

El desarrollo del sector industrial y de la Cámara

El primer local que sirvió de sede a la Cámara se ubicó en el antiguo Almacén Reimers. En 1944 se realizó la primera exposición industrial organizada por la Cámara que sirvió para costear dicho local.

A finales de la década de los cuarentas el desarrollo industrial se vio favorecido por el establecimiento de la banca nacionalizada y la creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

En 1959 se aprobó la Ley de Protección y Desarrollo Industrial y en 1963 Costa Rica se adhiere al Tratado de Integración Centroamericana, iniciativas que permitieron la diversificación de la producción industrial, la expansión del mercado y el aumento de la inversión.

En ese mismo año (1963) se plantea la idea de construir instalaciones propias para la sede de la Cámara. En 1967, y gracias al apoyo de los asociados, el edificio fue inaugurado, y sus instalaciones sirvieron para llevar a cabo las labores de la Cámara por más de treinta años. En 1973 se aprobó la Ley de Fomento de las Exportaciones que representó un claro apoyo al desarrollo del sector exportador no tradicional.

Durante estas dos décadas (60-70) el sector industrial experimentó un importante crecimiento y logró consolidarse como la actividad productiva más dinámica del país. Para los ochentas se da una reorientación de las políticas económicas hacia el fomento de las exportaciones y la apertura comercial, que se acelera en los noventas con la adhesión de Costa Rica al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y la firma de Tratados de Libre Comercio.

Como resultado de todo este proceso en la actualidad el sector industrial representa cerca del 20% del Producto Interno Bruto, genera más del 15% del empleo nacional (215,000 empleos directos) y exporta alrededor del 75% de las ventas totales al exterior (CICR, 2004).

Con el propósito de ilustrar la ubicación física de la institución, se presenta la siguiente figura.

Figura N. 1.

Edificio de la Cámara de Industrias de Costa Rica



A partir de 15 de mayo del año 2000 las oficinas de esta organización se encuentran en el edificio que se ilustra con la presente fotografía. Se ubica en el cantón de Montes de Oca, en el distrito central: San Pedro.

2.2 Filosofía de la institución

La filosofía se define por el contenido de los componentes de la visión, la misión y los valores.

La visión hace referencia al reconocimiento del liderazgo en el sector industrial en el país. Explícitamente establece: *“Ser la organización líder del sector industrial reconocida por sus acciones en beneficio del desarrollo del país”*.

La misión al igual que la visión dotan a la Cámara de Industrias de Costa Rica con la responsabilidad de la contribución al desarrollo productivo de la sociedad costarricense. Así la misión establece la obligación de: *“Representar al sector industrial costarricense para mejorar el entorno productivo nacional y acompañar el proceso de cambio de las empresas para promover su competitividad.”* (CICR,2004).

Finalmente, los valores expresan directamente el compromiso con el desarrollo del sector industrial y del desarrollo nacional costarricense mediante la excelencia, la actitud visionaria, la objetividad y el espíritu de servicio.

En la página web de la Cámara aparecen estos valores expresados como sigue:

1. *“En todas las actividades diarias que se realizan, existe el compromiso por alcanzar el más alto nivel de **excelencia**.”*
2. *Trabajar con una **actitud visionaria** para colaborar en la construcción de un mejor futuro para el país.*
3. *En todas las acciones se hace un análisis exhaustivo de la información que asegure la **objetividad** de las decisiones institucionales.*
4. *El quehacer diario se caracteriza por un alto **espíritu de servicio** para mejorar continuamente el clima de trabajo de la cámara y alcanzar la mayor satisfacción de nuestros clientes”.*

2.3 Organización y estructura de la CICR

La Cámara de Industrias de Costa Rica es una institución de servicio creada en 1943, para brindar asesoría al sector industrial del país. Desarrolla dos grandes líneas de acción: el análisis del entorno de las empresas, a través de comisiones de trabajo que estudian, analizan y proponen soluciones para mejorar el entorno y contribuye con servicios concretos para apoyar actitudes de cambio en los hombres de negocios, desde el interior de las empresas.

Para llevar a cabo lo planteado se han constituido tres instancias: la Unidad de Comercio Exterior (UCE), la Unidad de Investigación y Asesoría Económica (IAE) y finalmente el Instituto de Excelencia Empresarial (IEE).

Desde que se inició la negociación del Tratado de Libre Comercio con México, pasando por el Caribe, República Dominicana, Canadá y ahora el Acuerdo de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA, por sus siglas en inglés) y los avances en Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), se ha conformado un equipo técnico sólido, en la Unidad de Comercio Exterior que brinda información comercial, apoya a las empresas en los procesos de negociaciones comerciales, misiones comerciales, consultoría y capacitación. Las empresas asociadas pueden realizar consultas gratuitas sobre la situación de sus productos en el mercado particular.

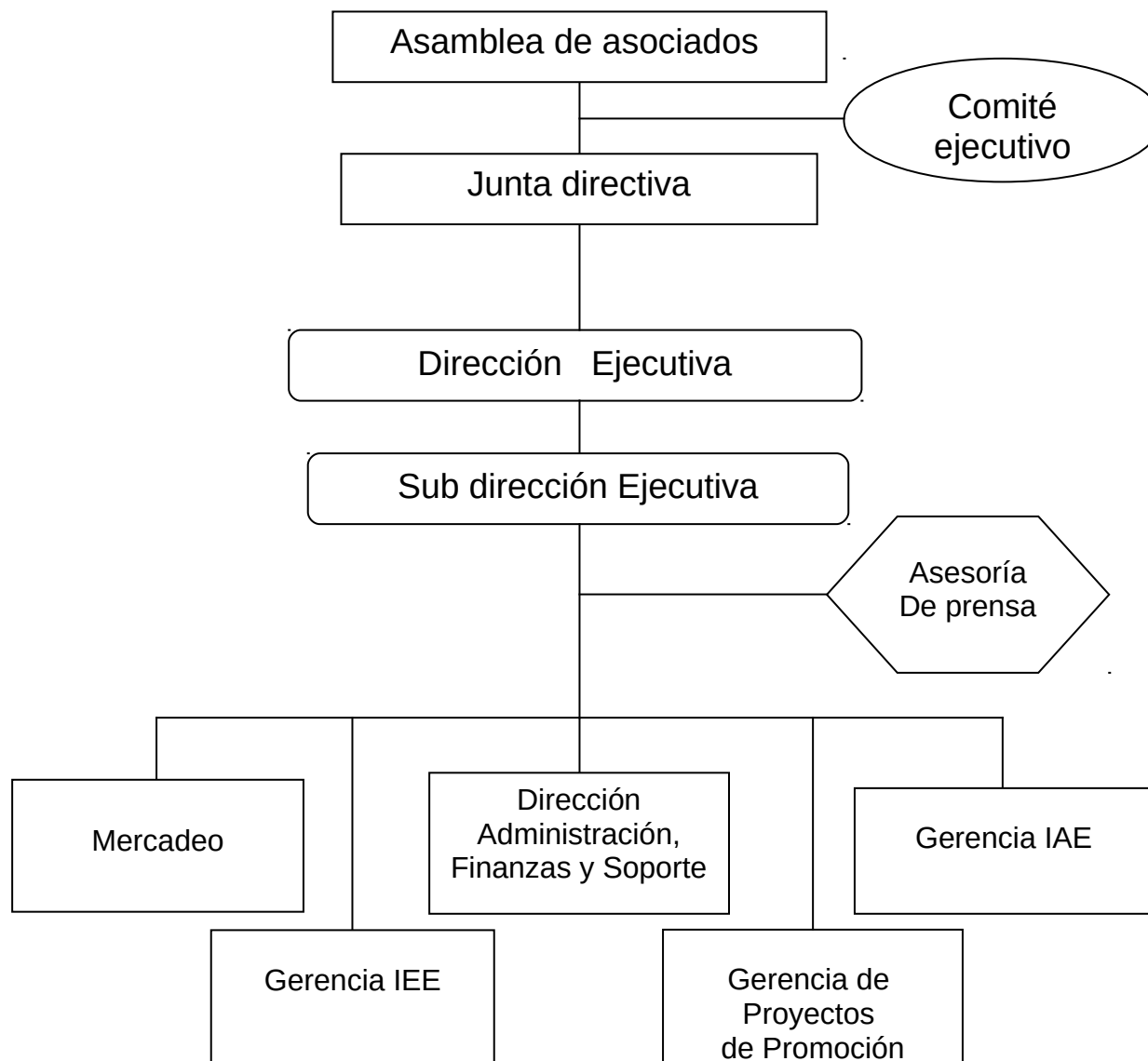
La Unidad de Investigación y Asesoría Económica es un área tradicionalmente fuerte en la Cámara. Le corresponde el análisis de variables macroeconómicas, industriales y políticas del entorno económico, así como la elaboración de propuestas de política industrial para mejorar la competitividad de las empresas. Se analizan los proyectos de ley e iniciativas ministeriales que influyen en la industria, se realizan estudios sectoriales, encuestas e investigaciones específicas para el sector y se divulga información importante para la toma de decisiones de los industriales.

El Instituto de Excelencia Empresarial es el resultado de la evolución lógica de una entidad que ha venido consolidando un trabajo exitoso, bien valorado por los clientes. Esto permite integrar la capacitación, la asesoría a la industria, el programa de premio a la Excelencia y los proyectos de desarrollo para apoyar al sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Mediante la siguiente figura se muestra como está organizada la Cámara de Industrias, en sus diferentes estratos jerárquicos y a la vez se puede apreciar su división departamental.

Figura 2

Organigrama de la Cámara de Industrias de Costa Rica



Fuente: Cámara de industrias de Costa Rica, 2004.

2.4 Plan estratégico

Con base en lo que establece el documento Plan Estratégico 2004, de la Cámara de Industrias de Costa Rica, se presenta a continuación una síntesis de los principales elementos que orienta el trabajo durante el presente año.

Líneas de desarrollo y estrategias

1. Fortalecer la **representatividad** del sector para lograr una influencia efectiva en la definición e implementación de la agenda de competitividad nacional.
2. Fortalecer una **interacción** permanente con el asociado para conocer sus necesidades y dar una respuesta oportuna y adecuada.
3. Establecer una **comunicación** permanente con la opinión pública, para divulgar el aporte de la Cámara de Industrias y del sector industrial en el desarrollo del país.
4. Establecer un proceso de **mejoramiento continuo** de la estructura integral de la cámara que asegure la excelencia de la entidad.

Planes de acción:

Estrategia N° 1: Fortalecer la **representatividad** del sector para logra una influencia efectiva en la definición e implementación de la agenda de competitividad nacional.

1. Áreas de acción (Agenda de competitividad)

1.1. Alianzas (instituciones públicas y organizaciones privadas)

1.2. Agenda de Competitividad

- Ambiente:

Reforma constitucional

- Comercio Exterior

CAFTA

Organización de asociados por mercado de interés.

- Calidad
- Compras del Estado
- Desregulación
- Financiamiento
- Innovación
- Laborales (Desarrollo de Capital Humano)
- Reforma Fiscal
- Servicios Públicos
- Apoyo institucional sector PYME.

Estrategia N° 2: Fortalecer una **interacción** permanente con el asociado para conocer sus necesidades y dar una respuesta oportuna y adecuada.

2. Áreas de acción

- 2.1. Segmentación del mercado (implementación de un CRM)
- 2.2. Perfil del Asociado (Base de segmentación): Encuesta anual.
- 2.3. Programa de visitas
- 2.4. Mercadeo
 - Membresía
 - Afiliación
 - Mantenimiento
 - Sistema de monitoreo a potenciales desafiados
 - Reuniones periódicas
 - Reconocimiento a asociados
 - Atención por segmentos grandes, medianos y pequeños.
 - Mercadeo institucional
 - Boletín semanal “Enlace Industrial”.
 - Mercadeo de Eventos.
 - Distribución segmentada de publicaciones (Guía y Revista)
 - Imagen institucional / Signos externos.

Servicios (respuestas):

- Capacitación
- Consultoría
- Plan de relanzamiento

- Redes de contactos
- Desarrollo de Proveedores

Estrategia N° 3: Establecer una **comunicación permanente** con la opinión pública, para divulgar el aporte de la Cámara de Industrias y del sector industrial en el desarrollo del país.

3. Áreas de acción

- 3.1. Diseño de estrategia de comunicación
- 3.2. Prensa
- 3.3. Mejorar presencia en medios
- 3.4. Capacitar voceros de la institución.

Estrategia N° 4: Establecer un **proceso de mejoramiento** continuo de la estructura integral de la Cámara que aseguren la excelencia de la entidad.

4. Áreas de acción

- 4.1. Estructura Junta Directiva
- 4.2. Estructura Gerencial
- 4.3. Estructura Operativa
- 4.4. Mejoras Tecnológicas
- 4.5. Mejoras de Procedimientos.

2.5 Proyección en el ámbito nacional e internacional

De cara al nuevo milenio, la Cámara de Industrias promovió las Leyes de Negociaciones Comerciales, de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas y la de Creación del Sistema Nacional para la Calidad, herramientas necesarias para enfrentar los retos de la globalización.

En el año 2000 la Cámara se traslada a sus nuevas instalaciones, diseñadas para ofrecer de una forma más eficiente los servicios que demandan los industriales.

Dentro del quehacer institucional, las actividades de representación del sector y de elaboración y seguimiento de políticas para promover el desarrollo nacional e industrial cuentan con un conjunto de empresarios comprometidos y un equipo técnico de alto nivel profesional.

Esa labor es complementada por los servicios a los asociados que incluyen capacitación y asesoría técnica en áreas tales como: satisfacción del cliente, liderazgo y planificación estratégica, comercio exterior, recursos humanos, producción, finanzas, gestión de la calidad, gestión ambiental y otros.

Además, con el apoyo de cooperación internacional, empresas e instituciones públicas, la Cámara ha promovido iniciativas exitosas para el apoyo del sector productivo nacional, como el Centro Nacional de Producción más Limpia y el EUROCENTRO, y ha ejecutado proyectos específicos para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas industrias.

Entre los proyectos más exitosos está el Premio a la Excelencia, un proceso que busca el mejoramiento de la productividad nacional, reconoce a las empresas de clase mundial y promueve el mejoramiento continuo.

Para la difusión y comunicación de sus labores, la Cámara publica la revista Guía Industrial, el boletín Enlace Industrial, el Foro Industrial y un sitio en Internet.

En su sesenta aniversario y como producto de un proceso de planeamiento estratégico, la Cámara renueva su Visión; “Ser la organización líder del sector industrial reconocida por sus acciones en beneficio del desarrollo del país”, y define su Misión “Representar al sector industrial costarricense para mejorar el entorno productivo nacional y acompañar el proceso de cambio de las empresas para promover su competitividad”.

2.6 Situación Actual de la CICR

Con base en el Informe de labores del período 2002 - 2003, se efectuó la siguiente síntesis, en donde se destacan las principales acciones efectuadas, logros, gestiones y expectativas a futuro.

Este período se caracterizó por un intenso trabajo con una agenda dinámica y de grandes retos para atender demandas externas, a la vez se desarrollaron iniciativas propias de la institución para responder a los diferentes frentes que afectan al sector industrial. Esto ha sido posible por el trabajo conjunto del Comité Ejecutivo y de la Junta Directiva, así como del esfuerzo del equipo técnico y administrativo de la Cámara.

Se logró concretar la cooperación de las Cámaras de Industria y Comercio de Irlanda y de Nantes de Francia; las cuales cuentan con gran conocimiento y experiencia en planeamiento estratégico. Se organizaron múltiples sesiones de trabajo internas y con

participación de los directores, llevadas a cabo en el segundo semestre 2002 y primer trimestre 2003. Mediante estas sesiones de trabajo conjunto se definió la nueva visión, misión, estrategias, objetivos y plan de acción. A la vez se asignaron prioridades y se diseñó una forma de trabajo colegiado que le permitirá a la institución ser más efectiva en el tipo de relaciones que establece con las instancias con los que debe relacionarse cotidianamente.

En cuanto a la relación con sus asociados, se han aumentado los esfuerzos para que ellos se encuentren ampliamente informados del acontecer de la Cámara y sus demandas sean atendidas oportunamente. Con ese fin se realizaron las siguientes acciones: visitar las empresas, realizar reuniones con grupos de asociados para discutir diferentes temas, incrementar el contenido informativo de la *Revista Industrial* y mantener el boletín semanal, *Enlace Industrial*, actualizado, de manera que propicie una comunicación fluida y permanente con todos los asociados; por cuanto este resultó ser el medio más usado, según estudios de opinión.

El Departamento de Mercadeo ha tenido un éxito importante, bajo la supervisión de la coordinadora de la Comisión de Servicios. Este logro obedece a un incremento sostenido de las membresías; lo cual fortalece la representatividad de la CICR y a la vez la credibilidad como voceros del sector. Además la coordinadora, ha colaborado para concretar una alianza con la asociación subsectorial que aglutina al sector metal-mecánico. Esto permitirá fusionar la membresía de la CICR con la de ASOMETAL, unir esfuerzos, potenciar las fortalezas de cada organización y apoyar integralmente a un grupo numeroso de industriales. Por lo tanto la dirección de la CICR espera replicar este modelo con otras asociaciones y cámaras subsectoriales, con el fin de gestionar mayores beneficios para todos; no compitiendo sino complementando sus acciones.

El IEE, han aplicado la planificación estratégica, lo que llevó a su personal a evaluar los servicios que ofrecen al sector industrial. Como resultado, se decidió fusionar el área de capacitación, la Unidad de Asesoría Técnica a la Industria -UATI- y el Programa Premio a la Excelencia en una sola estructura operativa que nominaron “Instituto de Excelencia Empresarial”. A pesar de tal cambio, se mantienen los servicios a los asociados a través de una Gerencia Comercial y se estableció una Gerencia de Desarrollo que buscará alianzas con cooperantes públicos y privados, nacionales e internacionales, para otorgar a las PYMIS, que representan el 70% de la membresía, servicios diferenciados. La Cámara de Industrias ha puesto todo su empeño para lograr este ambicioso proyecto, convencida de que en la Ley PYME encontrará la respuesta que requiere, con urgencia, este importante sector para mejorar su competitividad.

En ámbito externo existen temas de gran trascendencia para el desarrollo nacional y determinantes para el futuro del sector industrial, entre ellos destacan los tratados de libre comercio :

El TLC con Estados Unidos de América

La meta de lograr suscribir un tratado de libre comercio entre Centroamérica y EUA incidió con fuerza en la Cámara, al tener que dedicar gran parte de recursos a atender esa demandante agenda. La Comisión de Internacionalización se encarga de monitorear el proceso y mantener una interrelación con asesores de comercio exterior.

También, fue necesario desarrollar un proceso de consultas a los asociados , con los asesores, para definir posiciones y retroalimentar al Gobierno en representación del sector, lo que conlleva alta dosis de responsabilidad y compromiso en la dirección de CONCAUSA. Esta oficina fue creada para coordinar la posición del sector productivo nacional ante las negociaciones con diferentes países de toda la región.

En relación con las rondas de negociaciones, podemos definir la posición de la CICR de la siguiente manera:

1. Transparencia en el proceso.
2. Acompañamiento a los asociados en el proceso de consulta.
3. Presentación de propuestas técnicas en los aspectos normativos y incorporar en ellas el concepto de asimetría.
4. Establecimiento de posiciones técnicas y objetivas, tratando de coordinarlas con los homólogos centroamericanos para fortalecer la integración regional.
5. Defensa de las sensibilidades del sector en acceso a mercados y en aspectos normativos.
6. Consolidar el acceso a EUA, mediante el Sistema Generalizado de Preferencias.
7. Conciliar posiciones con otros sectores y divulgar criterios técnicos en los distintos temas de la negociación.

Tratado de Libre Comercio con Trinidad y Tobago y el CARICOM

La participación en la negociación del TLC entre Costa Rica y Trinidad y Tobago concluyó con amplio acceso a ese mercado. Posteriormente se sumó el resto del CARICOM lo que inició un nuevo proceso. Las condiciones del nuevo Tratado resultaron menos favorables, por lo que se realizó una reunión, con el Ministro de Comercio Exterior y las empresas afectadas, para exponer las inconformidades con

las nuevas condiciones. Este TLC aún no está en vigencia debido al proceso de ratificación.

En lo que respecta a la competitividad, se considera a la PYME como el motor del desarrollo por ser capital nacional y su rápido crecimiento en comparación con empresas de mayor tamaño. En este sentido se concluyó exitosamente los esfuerzos hacia el logro de la Ley 8262 de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en abril 2002. También la Cámara se propuso apoyar a las autoridades en su reglamentación, aún no se ha logrado reglamentar lo referente a los fondos para innovación (tarea del Ministerio de Ciencia y Tecnología).

Se ha llamado la atención al MEIC sobre la necesidad de un mayor esfuerzo en la definición de políticas, programas y acciones como contenido esencial de tan importante Ley. Por ejemplo en compras del Estado, que es una de las medidas de reactivación económica más efectivas para dinamizar a la PYME mediante la creación de una plataforma de mercado estratégico; tales demandas se han elevado hasta el propio Presidente de la República.

Energía, telecomunicaciones y riesgos del trabajo:

En lo que respecta a este rubro se ha visto con preocupación la ausencia de una agenda articulada para la promoción de un clima de negocios que mejore la competitividad endógena de las empresas. Por eso se menciona en este informe los dos frentes más álgidos, de la agenda de la Cámara en este año, y que tienen que ver con la eficiencia, calidad y precio de servicios públicos; telecomunicaciones y energía; prestados por el ICE y riesgos del trabajo operado por el INS.

En el caso del ICE, este ha sido el tema de competitividad que más dedicación ha recibido por parte de la institución. En opinión del Presidente de la Junta Directiva,

después del “*Combo*” se gestó una lamentable y radical atmósfera en la sociedad costarricense sobre el futuro de la energía y telecomunicaciones. Amparadas en ese sentimiento adverso se gestan iniciativas de ley que reflejan una satanización de todo modelo de economía mixta que permita algún grado de apertura en respuesta a las demandas de calidad, eficiencia y precio que requiere el sector. El tema ha seguido abordándose bajo la amenaza de huelga si no se aceptan las pretensiones sindicales, por lo que nuestro espacio para influir en el tema ha estado sumamente limitado.

Luego de huelgas y enfrentamientos se logró avanzar en una declaración de principios del sector empresarial que ha tenido muy buena acogida entre los diferentes actores políticos y sociales. Esta declaración será presentada en el seno de la Comisión Mixta Legislativa creada para analizar estos temas, entre ellos el de energía y telecomunicaciones es de vital importancia.

Los principios propuestos por el sector productivo se agrupan en tres grandes categorías:

- Fortalecimiento, clarificación y delimitación del rol del Estado y otros actores involucrados
- Fortalecimiento y desarrollo del ICE y sus subsidiarias CNFL y RACSA
- Fortalecimiento y desarrollo de los sectores de energía eléctrica e infocomunicaciones y complementariedad entre el sector público y el privado

Actualmente se trabaja en la elaboración de una propuesta de ley que acompañe esta declaración de principios. Paralelamente a lo anterior, se presentó, a principio de este año, la oposición ante la ARESEP al aumento tarifario solicitado por el ICE.

Las tarifas de riesgos del trabajo: Con el fin de solventar un supuesto déficit superior a 10.000 millones de colones proyectado para el 2003, la Junta Directiva del INS aumentó en noviembre de 2002 las tarifas de riesgos del trabajo para el sector privado

en 21%. Esto motivó a la Cámara a pedir explicaciones a la Presidencia del INS y a la Superintendencia de Pensiones e involucrar a la Unión de Cámaras en una investigación. Después de divulgar estos hechos, se logró paralizar el aumento por tres meses mientras se analizaba su justificación. Al presentar el INS su nueva propuesta, la Cámara de Industrias lideró un proceso de negociación en el ámbito técnico y político que demostró, con el apoyo del MEIC, que el incremento propuesto no se justificaba; aún así la Junta Directiva del INS acordó un incremento de 14,3%, por lo que solicitamos el arbitraje de la SUPEN.

En el campo del Desarrollo del Capital Humano, se señala que la generación de empleo, en el sector industrial, ha disminuido y que por ello es necesario impulsar modelos exitosos que han generado internacionalmente un instrumento de apoyo a la competitividad de las empresas. Nos referimos a la flexibilización de las jornadas laborales conocida como 4x4 y 4x3, opción altamente valorada por el sector laboral. Mediante un proyecto de Ley, impulsado por el Gobierno de la República, que se encuentra en la Comisión de Asuntos Sociales, se pretende modificar el Código de Trabajo con el fin de flexibilizar las jornadas laborales. La Cámara cuenta con una subcomisión interna dedicada únicamente al impulso de esta iniciativa.

La reforma fiscal estructural, es otro tema que ocupa un lugar preponderante en la agenda de la Cámara. En este sentido la Comisión de Asuntos Económicos y Financieros realizó un importante trabajo de análisis, establecimiento de posiciones y elaboración de una estrategia proactiva para la Cámara, en relación con otras cámaras empresariales y frente al Gobierno y la Comisión Mixta del Pacto Fiscal en la Asamblea Legislativa.

En su oportunidad se consideró necesaria la Ley de Contingencia Fiscal mientras se aprobaran las reformas estructurales y bajo la premisa de que era imprescindible enviar una señal a la comunidad financiera internacional, y a potenciales inversionistas, de que se estaban tomando acciones respecto del déficit fiscal. Esto con el objeto de que el país no sufriera una reducción en la calificación de su deuda

externa, lo que hubiese agravado la situación nacional, tanto en sus finanzas públicas cuanto en la atracción de inversión extranjera.

Desdichadamente, una moción de última hora que había sido rechazada dos veces en la Comisión Mixta incorporó en dicha Ley un impuesto al patrimonio de las empresas. Desde el primer momento se hizo público el rechazo a ese tipo de prácticas y de impuestos y se anunció la decisión de apoyar a las empresas a interponer los recursos legales correspondientes.

La reforma fiscal estructural ha caminado lentamente; a la fecha, el único proyecto en discusión, del que se espera pronta aprobación, es la creación de la Dirección Nacional Tributaria. Al respecto hay un acuerdo para aprobar un texto integral, a más tardar el 11 de diciembre, que comprenda elementos de mejoramiento de la administración tributaria, racionalización del gasto público, rendición de cuentas, reactivación económica y los proyectos de impuestos de renta y valor agregado. La lenta dinámica de la comisión, el escaso acuerdo sobre propuestas específicas en temas diferentes a los propiamente tributarios y el hecho de que ni siquiera se haya iniciado la discusión de los textos de los proyectos de Código de Normas, Renta e IVA, hace difícil que esta reforma se apruebe este año.

A partir del recuento de la experiencia acumulada durante este período, se pueden identificar líneas de acción que requieren mantener el esfuerzo sostenido para obtener los logros esperados. Como ejemplos concretos se mencionan la propuesta empresarial para el desarrollo nacional y Expoindustria.

En el primer caso, se necesita con urgencia que el sector empresarial se comprometa decididamente con la defensa de un modelo de desarrollo que devuelva al país la calidad de vida que ha caracterizado al costarricense. Para ello se propone establecer, con todo el sector productivo nacional, un Programa Permanente de Estrategia Empresarial que divulgue una propuesta de desarrollo, recobre el prestigio del empresario e invite a otros sectores sociales a unirse en este esfuerzo.

Los cambios estructurales que se debaten en la actualidad en nuestro país obligan a crear el clima propicio para que ellos se den inspirados en la prosperidad de modelos democráticos y de crecimiento económico sostenido, que permitan el desarrollo a la sociedad; mostrar al país que el sector industrial es responsables de seguir generando empleos y no permitir que fuerzas extremistas quieran tomar la institucionalidad de Costa Rica. El llamado es al compromiso del sector industrial y a dar la lucha por la modernización del sector y por crear las oportunidades a que todos aspiramos.

La segunda línea se relaciona con la organización de la II Expoindustria que se llevó a cabo del 15 al 18 de abril de 2004 en el Centro de Convenciones del Hotel Herradura. Se contó con más de 100 empresas manufactureras que exhibieron desde productos de consumo masivo hasta productos de uso industrial con alto contenido tecnológico.

En síntesis, los esfuerzos de la CICR se orientan hacia el logro de altos niveles de calidad en la producción industrial. Las estrategias empleadas son básicamente el monitoreo de la normativa nacional e internacional, la investigación de las innovaciones en los ámbitos nacional e internacional, la asesoría de expertos europeos, seguimiento y capacitación de los empresarios. El éxito en el desarrollo de todos estos esfuerzos recae en las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas responsables de activar los diferentes procesos. Por lo tanto la gestión de los recursos humanos debe ser una tarea relevante en cualquier organización y ello demanda su manejo técnico y científico. En la CICR este aspecto cobra mayor importancia por la naturaleza de su misión centrada en ofrecer servicios en beneficio del desarrollo del país.

CAPÍTULO III Descripción de los procesos de desarrollo del recurso humano en la Cámara de Industrias.

El presente capítulo se desarrolla con base en la información recogida en las entrevistas realizadas al Sub Director Ejecutivo y al Asesor de Desarrollo del Capital Humano; se complementa con los datos recolectados mediante el empleo de la guía de observación.

3.1 Procedimientos para la selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano.

3.1.1 Proceso de selección y contratación

Durante la indagación y observación del proceso de selección de personal, se constató que, por la naturaleza de la institución, es un proceso esporádico y cuando se realiza, presenta la siguiente secuencia de acciones:

1. El jefe que requiere una contratación, para llenar un puesto dentro de su departamento, propone la vacante en forma verbal a la Vicepresidencia Ejecutiva y a la Subdirección Ejecutiva; después de obtener el visto bueno, en forma oral, se realiza un concurso interno. Los requisitos para el puesto se definen a partir de la dinámica diaria de la institución, no descritos en ningún documento.
2. En caso de que no se encuentre el postulante, dentro de la institución; el que solicitó el puesto lo incluye en la bolsa de empleo, que se publica en el Boletín Semanal Enlace Industrial. Este boletín se edita cada martes y llega aproximadamente a 800 empresas industriales. La finalidad es que las empresas sugieran algún empleado o recomienden a una persona que cumpla los requisitos del puesto.
3. Cabe mencionar que en aquellos casos en que no se reclutan candidatos para el puesto, por medio del procedimiento anterior, se realiza una publicación en los diarios de circulación nacional.
4. En los concursos externos, los currícula son analizados por el jefe del departamento o por el encargado de área del puesto vacante. Después de haberlos revisado, debe elaborar una terna y, posteriormente, realizar entrevistas individuales. Este funcionario toma la decisión y hace la contratación; únicamente consulta asuntos salariales con la Vicepresidencia Ejecutiva y la Subdirección Ejecutiva. Posteriormente, se le comunica la decisión al Comité Ejecutivo y a la Junta Directiva; esto debe constar en actas.

3.1.2 La inducción

1. El nuevo funcionario, en primera instancia, se reúne, en forma conjunta, con su jefe inmediato, el Vicepresidente Ejecutivo y el Subdirector Ejecutivo.
2. La inducción, como proceso, no se realiza formalmente en la Cámara de Industrias; cuando se contrata a un nuevo funcionario, se le brinda una ligera explicación por parte de su jefe, sobre la forma en que se trabaja en la institución, se le señalan en forma somera sus funciones y se le presentan las personas con las que se debe coordinar. Esto se lleva a cabo en el transcurso de una semana, dedicándose dos horas diarias.
3. En opinión del asesor de desarrollo del capital humano de la CICR, el proceso de inducción no se realiza porque no se cuenta con el suficiente tiempo para desarrollar tal procedimiento. La organización, mediante la selección y contratación de personas con suficiente experiencia en funciones similares y que poseen el perfil requerido, se garantiza el buen desempeño en el puesto.

3.1.3 La Capacitación

La Cámara posee la estructura para capacitar a sus propios colaboradores, si así lo requieren. Las personas que ingresan a la organización tienen el derecho a solicitar la asistencia a la capacitación que crean conveniente y puedan justificar como necesaria; o bien la capacitación puede ser solicitada por su jefe.

En caso de que la necesidad de capacitación no pueda ser resuelta dentro de la Cámara, se cuenta con el apoyo del Movimiento Nacional Solidarista que les brinda estos servicios, o bien los cursos libres que ofrecen la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológica de Costa Rica.

Las acciones de capacitación que la Cámara de Industrias de Costa Rica brinda a sus asociados, y al público en general, pueden ser aprovechadas por sus mismos funcionarios. Las capacitaciones o cursos en áreas específicas son impartidos con gran regularidad, por algunos funcionarios de la Cámara que están calificados para ello y además por consultores con buenas referencias y con buenos resultados en la evaluación final del curso. Mensualmente se llevan a cabo un promedio de 30 cursos.

3.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de las condiciones actuales de la organización y su entorno.

El análisis que a continuación se presenta se efectúa tomando como fuente de referencia el estudio realizado por la propia CICR, con la asesoría de expertos de la Cámara de Comercio de Irlanda, representada por el Sr. Gerry Doyle y la Cámara de Comercio e Industria de Nantes y Saint-Nazaire, representada por el Sr. Roman Regas. La elaboración del diagnóstico se realizó del 27 al 31 de Enero de 2003.

La información se organiza empleando un cuadro sinóptico con el propósito de comparar las situaciones analizadas.

Cuadro 1

Cuadro Sinóptico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> Costa Rica es un país que tiene potencial industrial y capacidad para producir bienes y servicios con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> La institución goza de estabilidad como consecuencia de la estabilidad del sector que representa La Cámara de Industrias es percibida por sus asociados como una entidad que ha tenido una influencia muy positiva sobre el futuro del país. La Cámara tiene muy buena imagen: buen equipo interno con competencias reconocidas, trabajadores comprometidos, con credibilidad, institución neutra, seria y sólida. Es un grupo de presión eficaz, a favor del sector industrial, con visión de país. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectivamente el recurso humano altamente calificado con que cuenta Costa Rica y de igual forma la Cámara, es un factor que se debe aprovechar para el logro de una diferenciación frente a otras industrias intensivas en mano de obra no calificada. La formación profesional, experiencia y capacidad del recurso humano local repercute en los logros obtenidos por el país y por la Cámara de Industrias como representante de un sector tan relevante para la economía nacional.

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la continuidad necesaria a La Ley PYME, debido a que le falta reglamentación; además de la Ley de Calidad, que es otro instrumento para impulsar una cultura de calidad en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cámara tiene la oportunidad y el deber de continuar desarrollando servicios innovadores, de calidad y profesionales. • En su relación con las otras Cámaras, la CICR tiene una posición de liderazgo. • La CICR está cambiando hacia un sistema de defensa del asociado, asociación reactiva, hacia un sistema proactivo que asume la representación de las industrias. • Ofrecer una mayor cantidad de servicios para las empresas asociadas. • Mejorar el marketing de sus servicios, para lograr ofrecer a cada tipo de empresa los servicios que requiere: Para la gran empresa ser más sensible en el papel de 	<ul style="list-style-type: none"> • En el área de las oportunidades existe gran cantidad de acciones por llevar a cabo, como mejorar tarifas de servicios, brindar capacitaciones y apoyar investigaciones; las cuales vienen a mejorar la competitividad de las industrias nacionales. • Relacionado con el caso anterior esta la necesidad de fortalecer la ley para las PYME y así dar un paso más para evitar que el país se convierta en una nación de empleados de corporaciones multinacionales. • En lo que respecta a la competitividad, esta se ve afectada por los aumentos en las

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
O P O R T U N I D A D E S		<p>representatividad. A la mediana empresa brindarle más sensibilidad en la oferta de servicios. A la pequeña empresa darle un acompañamiento individualizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones con universidades para promover la investigación y la innovación y a la vez servir de puente en relación con las necesidades de las empresas asociadas. • Desarrollar servicios comunes o establecer vínculos con otras cámaras, del país o de otros países de Centro América. • Ofrecer el acompañamiento de las empresas en el exterior y desarrollar la cultura empresarial internacional. 	<p>tarifas de los servicios públicos. En este caso la Cámara de Industrias se encarga de monitorearlos y oponerse a las alzas, por la razón de que las tarifas eléctricas, para el sector industrial, son más elevadas que las establecidas para el sector residencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además existe la posibilidad de que las empresas nacionales se enfoquen hacia ciertos mercados, creando asociaciones entre empresas de diferentes sectores para encadenar o integrar servicios relacionados.

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
O P O R T U N I D A D E S		<ul style="list-style-type: none"> • Además brindar a las empresas la metodología y oportunidades a través del Euro-centro, enlaces y contactos. • Favorecer los contactos, los enlaces, las relaciones entre pequeñas y medianas empresas para encadenar y optimizar la competitividad empresarial (transmisión de competencias). • Promover la formación de clusters entre las empresas industriales del país. 	

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud comercial del empresario costarricense no es del todo adecuada a la cultura extranjera (rigor, compromiso, preparación). • A la pequeña y mediana empresa les faltan recursos financieros (los préstamos se obtienen a tasas de interés muy elevadas), competencias en ciertas áreas y asesoría para desarrollarse. • Ausencia de políticas que impulsen la creación de nuevas empresas, y la ausencia de un ente oficial, que brinde apoyo a nuevas empresas, a nuevos emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de sus asociados, sus deseos, sus necesidades. • Se requiere una clasificación por tipos de empresa, haciendo una segmentación con perfiles y tipos para evitar la dispersión de la CICR. • Desconocimiento de las actividades y acciones que la CICR realiza, por parte de algunos de sus asociados. • El asociado no tiene razones concretas de seguir pagando su cuota mensual, ni queda claro al asociado el beneficio de su afiliación a la CICR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Específicamente, el país requiere de presión en instancias de gobierno para lograr mejores condiciones. Como por ejemplo existe la necesidad de que se cree una verdadera banca de desarrollo que preste a personas que deseen crear una nueva empresa; y no cuenten con el capital necesario, o bien, con las garantías suficientes para acceder a los créditos actuales. • Además se visualiza una necesidad de enfocarse hacia el cliente para mejorar los servicios ofrecidos; esto a nivel de país. Por la permeabilidad del medio también se presenta este problema en la CICR.

	ÁMBITO COSTARRICENSE	CICR	ANÁLISIS
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • La absorción de PYME por empresas grandes de inversión nacional o extranjera. • Los tratados de libre comercio con Canadá, Méjico, Estados Unidos y República Dominicana provocarán que las pequeñas empresas estén tratando de sobrevivir, ante la competencia tan fuerte, tanto, a nivel de productos acabados (o semi acabados), como de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las rivalidades entre cámaras • La Cámara de Industrias no se puede hacerse cargo de todos los proyectos • La CICR no poder suplir todas las necesidades que requiere la industria como sector y como empresa individual. • La falta de proyección de una imagen sin confusiones sobre su papel de representatividad política y de los servicios que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la amenaza de que posibles oportunidades señaladas anteriormente sean anuladas por las negociaciones de Tratados de Libre Comercio con poca conciencia sobre los efectos que causan en el entorno económico costarricense. • La CICR debe realizar un análisis de sus objetivos; para así enfocarse y así abarcar todas las necesidades del sector industrial o bien enfocarse en su oferta de servicios.

Fuente: Cámara de industrias de Costa Rica, 2003.

CAPÍTULO IV Análisis de los procesos de gestión de recursos humanos

4.1 Fundamento teórico de las ventajas del proceso de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano.

4.1.1 Componentes básicos del reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Además, implica un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer un suficiente número de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida al menos por una secuencia de tres fases: Investigación interna sobre las necesidades, Investigación externa del mercado y finalmente, métodos de reclutamiento por aplicar.

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Identificación de necesidades
- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificación de las vacantes requeridas

- Obtención de la información del análisis del puesto
- Confrontación de las indicaciones de la gerencia
- Verificación de los requerimientos del puesto
- Aplicación del método adecuado de reclutamiento
- Obtención de los candidatos óptimos para el proceso de selección

4.1.2 Selección

La selección de personal es un proceso compuesto de varias etapas o pasos consecutivos que deben cumplir los candidatos. Los pasos son los siguientes:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa reciba las correspondientes currícula o solicitudes de empleo.

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del puesto.

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para escoger los candidatos que seguirán el proceso de verificación de las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes y habilidades. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional y diagnóstico de personalidad.
- Pruebas de personalidad: se utilizan para analizar los diversos rasgos de la personalidad, determinados por el carácter y el temperamento.
- Técnicas de simulación: tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevista. Esta entrevista es a profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto. Esta entrevista es guiada por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

Paso 5. Verificación de datos y referencias

Se pretende, con la confirmación de referencias profesionales (título) y laborales, conocer qué tipo de persona es el solicitante, cuán confiable es la

información suministrada por el solicitante, cuál ha sido su desempeño y comportamiento en otras empresas.

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato o el gerente de área.

Por ser estas personas quienes tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea conocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar las funciones del cargo.

Paso 7. Examen médico

Este se realiza para determinar el estado de salud del candidato por ser contratado y así el tiempo que podrá dedicar a laborar en la institución. El conocimiento del estado de salud viene a complementar la decisión de contratación.

Este examen médico se puede realizar en un hospital público o clínica privada en caso de que la empresa no cuente con este servicio.

Paso 8. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto al candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 9. Decisión de contratar

Este paso consiste en el análisis de los resultados de los pasos anteriores. Este análisis debe ser realizado por parte de un grupo de funcionarios,

como mínimo de tres personas, que finaliza con la decisión de contratar o no a la persona. Comúnmente, la comunicación se realiza vía telefónica, pero también puede ser realizada citando al interesado o por un medio escrito.

4.1.3 Capacitación

La importancia de la capacitación es reconocida ampliamente en el sector empresarial. En el colaborador, la capacitación implica superación constante y para la organización adquiere valor cuando la persona logra mayores capacidades que se transforman en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad.

Teóricamente, el proceso de capacitación podría describirse como un ciclo en el que la organización recibe estos beneficios en la medida que crea las oportunidades para que sus colaboradores asistan al entrenamiento que necesitan. En realidad, factores como el desarrollo constante de la tecnología, la globalización, la inestabilidad en el mercado mundial, además de los cambios que actualmente nos muestra un agitado entorno han modificado los criterios bajo los cuales se venía desarrollando el intercambio capacitación – trabajador, capacitación – organización.

Por otro lado, el individuo debe adoptar un rol activo dentro de la organización dejando el rol pasivo que había tomado en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El colaborador debe involucrarse en este proceso planteándose un aumento de la responsabilidad en su trabajo para optar a mayores niveles de innovación y creatividad, todo ello en función del crecimiento personal y el alcance de posiciones de mayor nivel en la organización.

Las necesidades de capacitación constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que el individuo no posee, y que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño exitoso en su puesto.

La identificación de las necesidades del colaborador constituye la primera y más importante fase del proceso de capacitación basado en competencia, debido a que es en esta etapa donde se realiza el diagnóstico, cuyo fin es identificar en el colaborador las deficiencias presentes y las futuras en concordancia con las expectativas de la organización, así como sus potencialidades, datos esenciales para la creación y desarrollo de cualquier plan que la organización inicie con estos fines.

Debe tenerse en cuenta que el cumplimiento y efectividad de esta fase depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización.

Conocer cuáles son esas necesidades apoyándose en la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Más allá de los beneficios que, para la organización, represente el reconocimiento de las competencias y su aplicación en el proceso de capacitación, está la propia comprensión de ellas por parte del colaborador, quien debe percibir las e identificarlas como una parte de sí mismo, y relacionarlas con su desempeño y enriquecimiento de su labor. En este proceso, el entrenamiento funge como facilitador, orientado a la formación del individuo hacia situaciones específicas que requieren la presencia de determinadas competencias; cuando esto ocurre es que ambas partes - colaborador y organización – se unen y se benefician del mismo proceso (Chiavenato, 1994).

4.2 Análisis comparativo entre los procesos de la CICR y la fundamentación teórica

Cuadro No. 2

Cuadro comparativo del proceso de reclutamiento de la fundamentación teórica frente al utilizado en la CICR

Proceso Sugerido	Proceso de la CICR
Actividades	Actividades
Identificación de las necesidades	La realiza el jefe de departamento
Planeación de los recursos humanos	La realiza el jefe de departamento
Recepción de solicitudes del personal	La realiza el jefe de departamento
Identificación de la vacante requeridas	La realiza el jefe de departamento
Obtención de la información del análisis del puesto	La realiza el jefe de departamento
Confrontación las indicaciones de la gerencia	No se realiza
Verificación de los requerimientos del puesto	No se realiza
Aplicación del método adecuado de reclutamiento	Lo realiza el jefe de departamento
Obtención de los candidatos óptimos para el proceso de selección	Lo realiza el jefe de departamento

En el cuadro anterior queda claro que la totalidad del proceso de reclutamiento, la realiza el jefe de departamento; en donde se requiere la contratación. Lo cual tiene sus ventajas y desventajas. Como ventaja tenemos el amplio conocimiento que posee dicho funcionario de las necesidades de su departamento, lo que le permite identificar a la persona adecuada para integrarse a este. A la vez tal situación puede tener desventajas como falta de objetividad en la obtención de los candidatos adecuados para el proceso de selección, u omitir pasos importantes en este proceso.

Por otra parte todos los jefes de departamento no poseen la misma capacidad para reclutar el personal adecuado o no tiene una amplia visión de la totalidad de la organización y de sus necesidades.

Una medida de solución, consiste en que los pasos sugeridos sean realizadas por un departamento o un grupo de personas calificado en lo que respecta al proceso de reclutamiento. Se debe tener en cuenta que la política de ascensos de la institución contempla la posibilidad del ascenso a otros puestos sin necesidad de cumplir los pasos señalados en el punto 4.1.

Cuadro No. 3

Cuadro comparativo del proceso de selección sugerido frente al utilizado en la Cámara de Industrias de Costa Rica

Proceso Sugerido	Proceso de la CICR
Pasos	Pasos
Recepción preliminar de candidatos	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación
Entrevista de clasificación	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación
Aplicación de pruebas de idoneidad	No se realiza
Entrevista de selección	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación
Verificación de datos y referencias	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación
Entrevista con el superior inmediato	No se realiza
Examen médico	No se realiza
Descripción realista del puesto	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación
Decisión de contratar	La realiza el jefe de departamento que solicitó la contratación

En el cuadro anterior se señalan actividades y pasos que no se realizan, o bien en los que participa únicamente el jefe de departamento, como se evidencia en la información presentada en el Cuadro 2. Esta situación debe superarse por cuanto el proceso debe ser realizado por un grupo de funcionarios; entre ellos, el jefe de departamento, el asesor en el área de capital humano y el director ejecutivo o bien el sub director ejecutivo. Además, esta organización tiene como política, promover a su propio personal, por tanto debe asegurarse la selección de personal con las características necesarias para ocupar, eventualmente, varios puestos dentro de su trayectoria en la empresa.

Para identificar esta polifuncionalidad en la persona, es necesario el criterio de un grupo de funcionarios con distintos puntos de vista, para obtener una valoración precisa del puesto, y, a la vez, una amplia caracterización de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la organización. Este procedimiento asegura que la política de ascensos pueda llevarse a cabo con éxito.

Al confrontar la teoría con las situaciones descritas en ambos cuadros se pueden notar omisiones importantes en los pasos y procedimientos que permitirían una gestión adecuada de los recursos humanos.

Procesos y pasos de reclutamiento y selección que la CICR no realiza.

- En la actualidad no se efectúa investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer personal a la empresa, posiblemente por la sobreoferta de profesionales que existe en el mercado laboral costarricense o por porque se consideran suficientes los mecanismos utilizados actualmente. Lo anterior implica que no existe el deseo de actualizar sus métodos de gestión de recursos humanos y a la vez no se esta monitoreando la oferta de profesionales graduados, en especialidades afines al quehacer de la Cámara.
- Se logró constatar que no se realiza una investigación interna sobre las necesidades de capacitación para el puesto, sino que su detección se limita a la

apreciación del jefe de departamento; de forma tal que se estaría perdiendo visión sobre las necesidades integrales de la organización y solo se consideraría las de un departamento. Por lo tanto se debe considerar las apreciaciones del jefe de departamento, complementándolas con la visión integral, mediante la determinación de necesidades por un grupo.

- En la institución no existe un documento escrito en donde consten los procesos de reclutamiento y selección; por ello se realizó observaciones y entrevista. Mediante estas técnicas se determinó que no se realizan exámenes médicos a las personas, ni se les solicita información sobre su estado de salud. Los resultados anteriores, indican que el funcionario que realice alguno de los anteriores procesos, no cuenta con una guía para efectuarlos de la manera idónea en relación con las necesidades de la institución.

- Se encontró también que a los candidatos a los puestos vacantes, no se les aplica ninguna prueba formal de idoneidad. Esto se infiere de los datos proporcionados por la entrevista.

Al mismo tiempo, se encontró que se realiza solo una entrevista sin dar oportunidad a otras entrevistas con superiores de la organización, para que el empleado sea evaluado desde varios puntos de vista. Dicha situación provoca que la persona sea evaluada desde un solo ángulo, sin que se le permita a otros funcionarios con una visión más amplia de la organización participar en la evaluación y selección con un perfil que se ajuste a toda la organización. A pesar de las debilidades de este proceso tiene el mérito de ser ágil y conlleva la delegación.

4.3 Conclusiones y recomendaciones, con base en el análisis comparativo.

Conclusiones

- De acuerdo con la fundamentación teórica acerca de la gestión del recurso humano en las organizaciones, es necesario la implementación de un proceso donde se documenten técnicamente los pasos a seguir para lograr un mejor aprovechamiento y desarrollo de los colaboradores. Esto a su vez redundaría en un efectivo cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; en conclusión en el logro resultados esperados.
- Como resultado de las observaciones, interacción en la institución y entrevistas se logra una amplia descripción de la estructura organizativa, lo que permite determinar la necesidad de formular un manual de funciones que pueda orientar los procesos de gestión del recurso humano.
- Tomando en cuenta los resultados logrados hasta el día de hoy, no se puede considerar inapropiado el proceso de selección de personal de la CICR, no obstante, está sujeto a mejoras para maximizar sus resultados en la obtención del recurso humano más idóneo. Este proceso se caracteriza por ser flexible, poco burocrático y deja mucho espacio al jefe del departamento que requiere la contratación, para realizarla aplicando sus criterios y su apreciación de las necesidades del departamento.
- Los procesos detectados y descritos anteriormente, que se llevan a cabo en la CICR podrían explicarse por el hecho de que la Cámara realiza pocas contrataciones, y cuando la requiere, contrata a personas suficientemente preparadas para ocupar cada puesto.
- De acuerdo con a los resultados de la investigación sobre el proceso de selección, se constata que lo realiza una sola persona y el asesor de desarrollo del capital humano y el sub director ejecutivo, no tienen contacto

con los candidatos. Por lo tanto en este proceso, de acuerdo con la teoría se omiten pasos importantes. Lo anterior puede ser causante de la contratación de un colaborador no idóneo para aportar valor a las acciones que lleva a cabo la CICR en representación del sector industrial costarricense. Se podría pensar que si la selección de personal es realizada por una única persona, posiblemente no posea una visión completa de la organización y sus necesidades.

- Con base en los hechos constatados durante el análisis de la información aportada por los cuestionarios, queda demostrado que no existe un claro entendimiento de cuales son las funciones que debe realizar cada persona en su puesto de trabajo. Tampoco está claro para algunos funcionarios quien es su jefe inmediato. Lo anterior demuestra la necesidad de que esa información conste por escrito y que en los procesos de inducción se dedique el tiempo requerido para caracterizar cada puesto.
- La Cámara de Industrias no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación debidamente establecido y formalizado en un documento, para que pueda ser consultado por los funcionarios de la institución. Para realizar los procesos antes mencionados se requiere previamente la descripción del puesto, establecer criterios que puedan ser utilizados para evaluar el desempeño y para establecer escalas salariales.

Recomendaciones

- La CICR requiere tecnificar su proceso de selección de personal, para asegurarse la contratación del personal adecuado para el puesto vacante. Dicho proceso se debe llevar a cabo manteniendo las prácticas actuales y

fortaleciéndolo con las actividades y los pasos recomendados en la fundamentación teórica.

- Es necesaria la aplicación, con más rigor, del proceso de selección de personal, sin de dejar de lado la misión y visión institucional, para así evitar las contrataciones en donde priven criterios poco adecuados para la selección de personal. Situaciones que en el mediano plazo pueden afectar el desempeño profesional y a la vez las operaciones y resultados de la institución.
- El proceso de reclutamiento y selección debe ser realizado por un grupo que represente los intereses de la institución. Dicho grupo podría estar conformado, de oficio, por el funcionario que solicita la contratación, el Director Ejecutivo o el Subdirector Ejecutivo y el asesor de desarrollo del capital humano. Estos funcionarios deben pasar de una posición de consulta a una posición activa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación sin entorpecer la política de delegación de funciones. Es necesario que el grupo de funcionarios encargado de esta tarea tenga muy presente el contenido de las declaraciones de visión, misión, así como los valores de la institución, ya que esto favorece la escogencia de personal que contribuya con el logro de estos principios.
- El proceso de inducción de la CICR se debe realizar como una acción de acompañamiento, en la que el nuevo funcionario es "acompañado" por otro con vasta experiencia en la organización, de tal forma que lo oriente y asesore en sus responsabilidades y actividades que debe realizar en el puesto

de trabajo. Lo que se pretende con esta recomendación, es desarrollar un proceso continuo por un lapso mayor a una semana y no explicaciones esporádicas en periodos muy cortos.

- El manual ofrece descripciones de funciones y características de cada puesto, por lo que debe ser utilizado, especialmente, por los jefes de departamento quienes deben realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. También el encargado de la Capacitación y Desarrollo del Personal debe consultar el manual para orientar su labor en forma óptima.

CAPÍTULO V Manual de Funciones para la CICR

5.1 Justificación del manual

El manual de funciones es un documento en el cual se especifican los datos más relevantes del puesto de trabajo, como son: nombre del puesto, dependencia jerárquica, funciones y otros más que se citan en el apartado siguiente con mayor detalle.

Como se dijo anteriormente, el manual define las funciones que se realizan en cada uno de los puesto de trabajo de la Cámara de Industrias.

Durante el proceso de investigación se presentaron situaciones que dejaban claro que era necesario que esa información estuviera por escrito y fuera del dominio general. Un caso concreto ocurrió cuando algunos superiores revisaron los cuestionarios completados por subordinados. Se encontró que omitían información sobre sus funciones y su dependencia jerárquica; además de esa necesidad ya mencionada y que era justificación del presente trabajo, existía otra que salía a relucir en ese momento, que era la falta de comunicación y la necesidad de una inducción más adecuada; para estos dos casos, el manual de funciones es una herramienta de apoyo.

Además de lo mencionado, el manual de funciones es una herramienta de consulta para establecer los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto en un proceso de selección de personal; así mismo, es material de consulta en los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación.

5.2 Componentes del manual

El manual de funciones desarrollado en este trabajo, esta constituido de siete elementos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Nombre del puesto

2. Dependencia jerárquica
3. Objetivo del puesto
4. Con quien coordina
5. Funciones, de acuerdo con el área
6. Instrumentos para realizar el trabajo
7. Requisitos para el puesto

Para una mejor comprensión de lo que se desea lograr con el desarrollo del manual de funciones, se realizará una explicación de cada una de las partes antes mencionadas.

Nombre del puesto

Como la palabra lo indica denota el nombre del puesto, tal como se le debe conocer en la organización. Su principal función es la de identificar un puesto de trabajo y un grupo de funciones que realiza una persona dentro de la organización.

Dependencia Jerárquica

Este elemento identifica quién es el jefe inmediato de la persona que ocupa el puesto que se está describiendo. Con este elemento se contribuye a crear un esquema de la jerarquía en la organización y a quien se le deben rendir cuentas sobre las labores realizadas. También sobre qué otras dependencias se ejerce autoridad.

Objetivo del puesto

Con este elemento se persigue establecer cuál es el principal fin que la persona que ocupe un puesto debe tener presente cuando realice su trabajo.

Con quien coordina

Dicho componente enumera los funcionarios con los que se debe relacionar la persona que ocupe el puesto que se está describiendo. Es necesario aclarar que los puestos de trabajo están sujetos a relacionarse con un sinnúmero de personas, pero lo que se desea establecer aquí es cuáles son esos funcionarios con los que se debe coordinar para el efectivo logro de las labores.

Funciones, de acuerdo con el área

En este elemento se describen las principales funciones que debe realizar el funcionario que ocupa el puesto, clasificadas por áreas de trabajo.

Instrumentos para realizar el trabajo

Este cumple la función de identificar los instrumentos que utiliza la persona que ocupa el puesto específico. Esto sirve para informarse de lo que la persona debe manejar cuando realiza su trabajo.

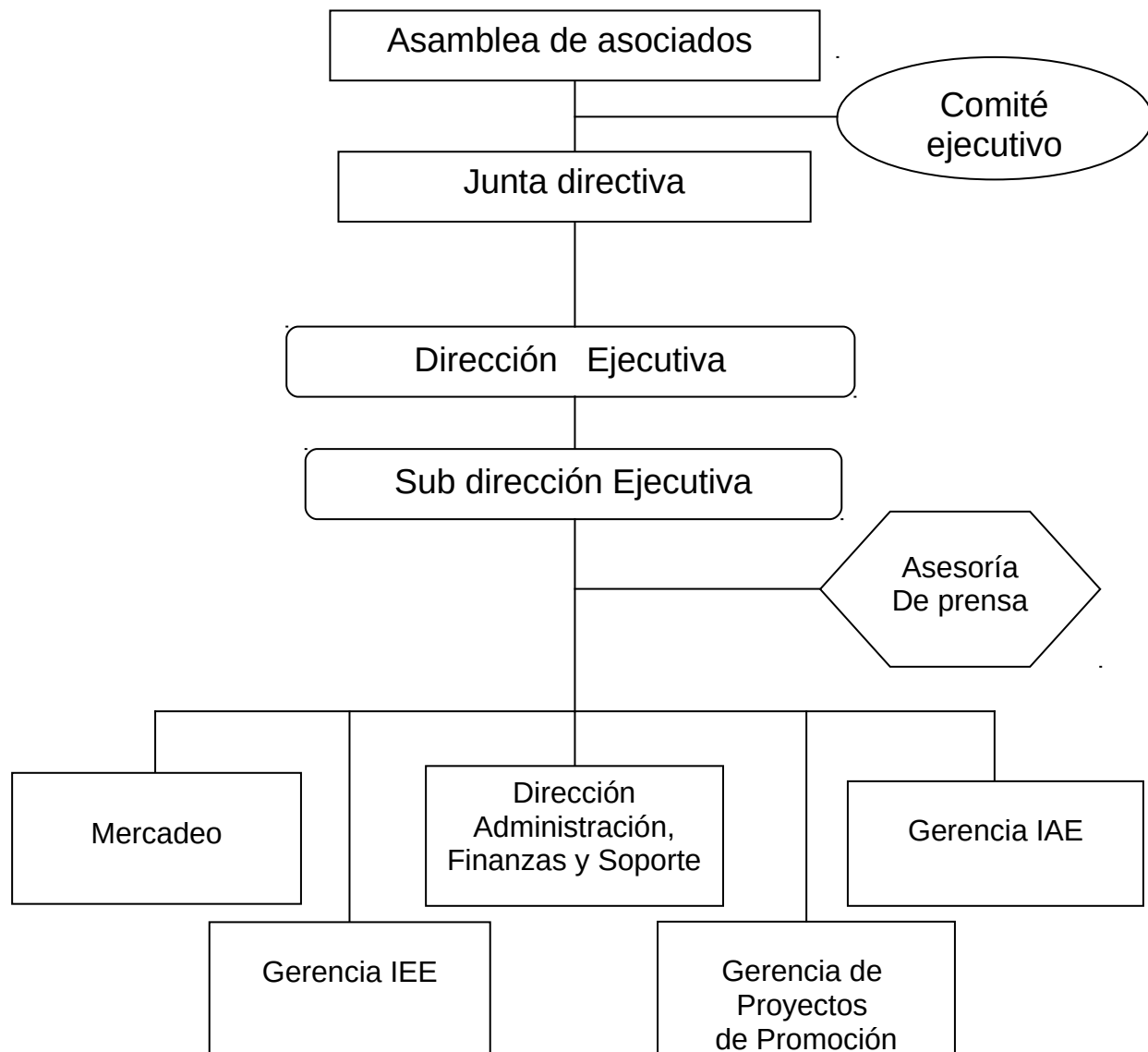
Requisitos para el puesto

En este elemento se especifican los conocimientos teóricos – prácticos que la persona debe poseer para ocupar eficientemente el puesto que se describe parcialmente mediante el manual de funciones. Además se especifican algunas características y atributos personales que se deben estar presentes en el colaborador que ocupará el puesto de trabajo.

5.3 Desarrollo de la propuesta

Figura 2

Organigrama de la Cámara de Industrias de Costa Rica



Fuente: Cámara de industrias de Costa Rica, 2004.

Manual de Funciones

El uso correcto del manual de funciones ofrece información precisa al encargado de confeccionar y preparar el contenido de un aviso de empleo para publicar en un diario. Además indica los puestos con las que deberá coordinar el futuro colaborador, las áreas en que se desenvolverá, los instrumentos para realizar su trabajo y las tareas que se deben de

realizar en el puesto de trabajo. Por lo anterior se le debe considerar un instrumento de consulta en los procesos relacionados con el recurso humano de la organización.

División por departamentos

Dirección Ejecutiva

DIRECTORA EJECUTIVA
SECRETARIA I
CHOFER

Sub Dirección Ejecutiva

SUBDIRECTOR EJECUTIVO
SECRETARIA EJECUTIVA

Asesoría de Prensa

PERIODISTA

Mercadeo

DIRECTOR DE MERCADEO
MERCADEO Y PROMOCIÓN
SOPORTE TÉCNICO

Gerencia del Instituto de Excelencia Empresarial

DIRECTOR DE IEE
SECRETARIA DE IEE
EJECUTIVO DE TELEMERCADEO
ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

Dirección Administración y Finanzas

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
CONTADOR
TESORERO
AGENTE PUBLICITARIO
GESTOR DE COBRO

**COBRADOR
OFICIAL DE SEGURIDAD
MANTENIMIENTO – MISCELÁNEO
MENSAJERO
RECEPCIONISTA**

Gerencia de Proyectos de Promoción
**DIRECTOR DE EUROCENTRO
EJECUTIVO DE PROYECTO
SECRETARIA de IAE**

IAE

**ASESOR ECONÓMICO
ASESOR EN COMERCIO EXTERIOR
ASESOR EN COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE
ASESOR DESARROLLO CAPITAL HUMANO**

DIRECTOR EJECUTIVO

Dependencia Jerárquica: Presidente de la Junta Directiva

Objetivo del puesto: Conducir la organización de acuerdo a las directrices emanadas de la Junta Directiva, Presidencia y Comité Ejecutivo.

Con quien coordina: Presidencia; miembros del Comité Ejecutivo; actores principales del poder, Legislativo, Ejecutivo, Organizaciones privadas y Cámaras de otros sectores; unión de Cámaras de Centro América y República Dominicana; Asociaciones Industriales Nacionales; Sub Dirección Ejecutiva; directores de proyectos; directores de departamentos; secretaria de Dirección Ejecutiva.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Junta Directiva y Comité Ejecutivo

Responsable de proponer al presidente la agenda que se conocerá en Junta Directiva y en el Comité Ejecutivo y velar por la ejecución de acuerdos emanados de la Junta Directiva y Comité Ejecutivo.

Área 2 Vicepresidencia Ejecutiva

Representar al presidente en comisiones o grupos de trabajo en que se solicite el rango de Presidente y Vicepresidente Ejecutivo.

Área 3 Dirección Ejecutiva

Liderar el proceso de planeamiento estratégico.

Establecer las prioridades en los planes de acción tendientes a alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico.

Dar seguimiento y monitoreo a los planes de acción.

Instrumentos para realizar el trabajo: Computadora y Teléfono.

Requisitos para el puesto: título universitario de Ciencias Políticas, Administración de Empresas, Economía u otra área de Ciencias Sociales; conocer el sector empresarial costarricense y el sector industrial; conocer el entorno político - económico del país y de Centro América; Ser un líder con gran habilidad para trabajar en equipo; comprobada experiencia gerencial; dominio del idioma inglés; conocimiento del paquete Office

SECRETARIA I

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Brindar servicios secretariales y asistencia en diversas áreas cuando las circunstancias lo ameriten.

Con quien coordina: Presidencia, Vicepresidencia Ejecutiva y Sub Dirección Ejecutiva.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Presidencia Ejecutiva

Labores secretariales y de asistencia.

Área 2 Vicepresidencia Ejecutiva

Labores secretariales y actividades sociales.

Área 3 Junta Directiva

Realizar convocatorias.

Elaborar actas.

Llevar el control de actividades.

Realizar la agenda.

Área 4 Comité Ejecutivo

Realizar convocatorias.

Elaborar agenda.

Área 5 Programa Actuar

Brindar apoyo a la Vicepresidencia Ejecutiva en la ejecución del programa.

Coordinar y realizar convocatorias para reuniones.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, fotocopidora, teléfono, fax y implementos de oficina en general.

Requisitos para el puesto: título de secretariado ejecutivo; conocimiento del paquete Office; buenas relaciones personales; debe ser una persona organizada, seria y reservada; flexibilidad para trabajar tiempo extra; manejo fluido del inglés.

CHOFER

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Brindar transporte a la Vicepresidenta Ejecutiva; además de asistir en otras áreas de la organización.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva, secretaria de Vicepresidencia Ejecutiva

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Chofer

Transportar a la Vicepresidenta Ejecutiva.

Área 2 Labores de limpieza

Aspirar las alfombras Coordinación General.

Limpiar los servicios sanitarios.

Sacudir los escritorios.

Área 3 Asistencia en fotocopiado

Realizar fotocopias para la Junta Directiva, Comité Ejecutivo y otros.

Área 4 Otras labores

Enviar fax.

Realizar "mandados".

Instrumentos para realizar el trabajo: automóvil, utensilios de limpieza, fotocopidora, fax y Aspiradora.

Requisitos para el puesto: tercer año de Secundaria aprobado, poseer licencia de conducir, buenas relaciones personales, debe ser una persona responsable, ordenada y con espíritu de servicio.

SUBDIRECTOR EJECUTIVO

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Organizar el trabajo operativo de la Cámara, para que se alcancen los objetivos estratégicos, apoyando la labor de la Gerencia General o Dirección Ejecutiva.

Con quien coordina: jefes de departamentos; asesores legales, Auditores, Asesores contratados temporalmente; directores de Junta Directiva para temas asignados; comisiones Externas o Ad. Hoc.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Administración y Finanzas

Supervisar la preparación del presupuesto.

Negociar metas por departamento.

Presentar proyectos a Comisión de Tesorería y Junta Directiva.

Supervisar y ejecutar planes de trabajo.

Tomar decisiones junto con la Dirección Ejecutiva, sobre contratación de personal, contratos de consultoría y servicios profesionales para la CICR.

Área 2 Asistencia a la Dirección Ejecutiva

Preparar de Agenda.

Dar seguimiento a Actas y Acuerdos.

Ejecutar algunos acuerdos.

Representar y sustituir a la Directora en reuniones en caso de ausencia.

Planear programas de trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos que lleven a la entidad a cumplir su misión.

Área 3 Supervisión de Proyectos:

Analizar las posibles propuestas.

Revisar las propuestas.

Supervisar propuestas en ejecución.

Revisar contratos.

Apoyar en el cumplimiento de condiciones.

Área 4 Participación en Comisiones

Programar el trabajo de las Comisiones.

Convocar a las reuniones.

Ejecutar los acuerdos.

Dar seguimiento a acuerdos que corresponden a otros miembros.

Área 5 Ejecución de Proyectos especiales

Proponer Proyectos Especiales dentro de Plan estratégico de la CICR.

Organizar equipos de trabajo para ejecutarlos.

Supervisar la ejecución de dichos proyectos.

Instrumentos para realizar el trabajo: Red computo, Internet, Teléfono, Fax, CRM y Correo electrónico.

Requisitos para el puesto: Bachillerato Universitario en Ciencias Sociales; Estudios realizados en Administración de Negocios; Experiencia en puestos gerenciales, manejo de juntas directivas y grupos de trabajo; Conocer el sector industrial costarricense; Dominio del idioma inglés; Excelentes relaciones personales; Liderazgo y capacidad para delegar funciones; Reconocida capacidad para administrar recursos; Capacidad para visualizar el futuro; Amplio conocimiento de la realidad nacional; Capacidad analítica y para tomar decisiones y Manejo de los programas de Office.

SECRETARIA EJECUTIVA

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Brindar servicios secretariales y asistencia en diversas áreas cuando las circunstancias lo ameriten.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva, Sub Dirección Ejecutiva y Agente Publicitario.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Sub Dirección Ejecutiva

Archivar documentos del área administrativa; atender llamadas; preparar constancias de asociados; solicitar materiales que se requieran; mantener actualizada la base de datos; asistir a la Vicepresidencia Ejecutiva; acudir a las sesiones de Junta Directiva; controlar y actualizar el libro de Actas de Asamblea de Asociados; atender reuniones de FECAICA; enviar actas de Comité Ejecutivo vía e-mail; llevar el control de acuerdos del Comité Ejecutivo; asistencia a la Directora Financiera- Administrativa; controlar la asistencia de anual de miembros a Comité y Junta Directiva; apoyar las diversas actividades que lleva a cabo la CICR y digitar, coordinar y enviar cartas a los nuevos miembros asociados a la CICR.

Área 2 Guía Industrial

Promocionar la guía; coordinar con ejecutivas de publicidad; coordinar con la diseñadora la corrección de los artes de la sección clasificada y alfabética; envío de artes corregidos a aprobación por parte de la empresa; pasar contratos a contabilidad para su facturación y pago de comisiones y revisar el documento final.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, fotocopidora, correo electrónico, teléfono y fax, implementos de oficina en general, proyector multimedia y proyector de filmas.

Requisitos para el puesto: título de secretariado ejecutivo; conocimiento del paquete Office; buenas relaciones personales; debe ser una persona organizada, seria y reservada y flexibilidad para trabajar tiempo extra.

PERIODISTA

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Establecer una comunicación entre la Cámara de Industrias, los asociados y los medios de comunicación; a la vez que se le informa al público en general.

Con quien coordina: presidencia, vicepresidencia Ejecutiva, sub Dirección Ejecutiva, dirección de EUROCENTRO, asesoría de comercio exterior, asesoría de desarrollo del Capital Humano, asesoría económica, proveedores externos, dirección de Mercadeo, agente publicitario y asesor de Desarrollo sostenible.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Asesoría en prensa

Atención de periodistas; elaborar comunicados; ofrecer conferencias de prensa; realizar resúmenes de prensa reunirse con la Junta Directiva y coordinación general de Revista Industrial, redacción de artículos, edición de artículos, coordinación con vendedores y seguimiento de proceso de producción de la revista.

Área 3 Apoyo de eventos de la Cámara de Industrias de Costa Rica

Coordinación con prensa; atención a periodistas; realizar comunicados de prensa; logística, en cuanto a la atención de periodistas, invitaciones a prensa y preparación de comunicados.

Área 4 Apoyo de Proyectos

Apoyar al CNP+L; apoyar el IEE; apoyar ACIPLAST, apoyar en ASOMETAL y brindar apoyo al Programa Actuar.

Instrumentos para realizar el trabajo: paquetes computacionales básicos, correo electrónico, impresora, teléfono, fax, grabadora, radio grabadora, cámara fotográfica, T.V., materiales, suministros varios y otros instrumentos de comunicación.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Periodismo, como mínimo; experiencia en el medio, de tres años como mínimo; iniciativa para desarrollo una actividad proactiva; contar con buenas relaciones humanas; capacidad para preparar artículos; dominio de idioma Ingles, preferiblemente; facilidad para trabajar en equipo y manejo de paquetes de Office.

DIRECTOR DE MERCADEO

Dependencia Jerárquica: Sud director Ejecutivo

Objetivo del puesto: Traer nuevos asociados, además desarrollar actividades para fortalecer el nexo con los asociados y dar a conocer el trabajo de la CICR.

Con quien coordina: Sud director Ejecutivo; Director Ejecutivo; Mercadeo y promoción y Secretaria Sud dirección Ejecutiva.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Afiliación

Coordinar y controlar la realización de las visitas a empresas industriales; realizar algunas de las vistas, anteriormente citadas; mantener un control de las afiliaciones y de los montos facturados y Mantenimiento de las empresas industriales asociadas.

Área 3 Mercadeo de eventos especiales

Coordinar las convocatorias a los eventos de la Cámara; realizar las confirmaciones a los eventos, mediante llamadas telefónicas; coordinar la venta de Stands y conseguir patrocinadores.

Área 4 Mercadeo Institucional

Recopilar información para desarrollar el Boletín Semanal; realizar la distribución de la revista; llevar el stand de la CICR a los eventos, a que es invitada y colaborar con la dirección y subdirección en los cambios a los boletines.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora e impresora, teléfono fijo o móvil y fotocopidora.

Requisitos para el puesto: bachillerato universitario en Mercadeo, como mínimo; conocimiento del paquete Office; buenas relaciones personales; facilidad de palabra; dominio del idioma inglés, preferiblemente; capacidad para supervisar el trabajo de otras personas; debe ser una persona con capacidad de liderar y motivar a su equipo para que crezca; capacidad para planear y ejecutar sus propios proyectos y planes de acción.

MERCADEO Y PROMOCIÓN

Dependencia Jerárquica: Dirección de Mercadeo

Objetivo del puesto: Cumplir las metas del departamento de Mercadeo y Promoción, que consiste en traer nuevos asociados a la Cámara de Industrias y mantener los asociados actuales. Además, cooperar para eventos de la Cámara.

Con quien coordina: Dirección de Mercadeo y Sub Dirección Ejecutiva

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Afiliaciones

Conseguir empresas no asociadas; solicitar citas con los gerentes de éstas; visitar empresas para presentar servicios y dar seguimiento a empresas visitadas.

Área 2 Promoción eventos de la institución

Enviar información del evento; confirmar participantes; visitar y vender el evento.

Área 3 Visitas de mantenimiento a Empresas Afiliadas

Visitar empresas asociadas; actualizar a las empresas; informar y motivar a las empresas a quedarse en la Cámara de Industrias y recuperar de empresas suspendidas.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, correo, electrónico, teléfono, fax y artículos de oficina.

Requisitos para el puesto: tercer año de Carrera Universitaria en Mercadeo o Publicidad u otra área afín; facilidad para realizar visitas a los clientes; conocimiento del mercado nacional; manejo de los programas de Office y excelentes relaciones personales.

DIRECTOR DE IEE

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Preparar proyectos para presentarlos a instituciones como bancos nacionales e internacionales y otras instituciones con el fin de lograr asesorías para IEE.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva, Sub Dirección Ejecutiva, Dirección de EUROCENTRO, Gerencia de Capacitación y Consultaría, Asesor Económico, Periodista, Dirección de Mercadeo y Asesor de desarrollo del capital humano.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Dirección del Instituto de Excelencia Empresarial (IEE)

Coordinar, supervisar, dar seguimiento y evaluar todas las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas del IEE; elaborar las propuestas de asesoría técnica, cooperación técnica, establecimiento de convenios o alianzas de cooperación conjunta con entidades internacionales, regionales o nacionales; supervisar al gerente de Actualización Continua y Asesoría Técnica, a la vez a consultores asociados; coordinar con el gerente de Actualización Continua y Asesoría Técnica, además de consultores asociados; representar a la CICR y el IEE en actividades internacionales, regionales y nacionales, relativas a los servicios de desarrollo empresarial no financieros de la CICR y participar en reuniones de Junta Directiva.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora e impresora; teléfono; Internet y correo electrónico; libros especializados y documentos.

Requisitos para el puesto: Maestría en Economía, Administración de Empresas o en una carrera afín con Ciencias Sociales; habilidades para mercadear y dar una buena imagen; de 8 a 10 años de experiencia profesional en el sector industrial costarricense como consultor o jefe de consultoría; capacidad para delegar y trabajar con equipos multidisciplinarios; dominio del idioma inglés de forma oral y escrita; manejo de los programas de Office; excelentes relaciones personales y poseer capacidad de liderazgo y debe ser una persona con prestigio, conocida en el medio, con alto grado de motivación y compromiso.

SECRETARIA-IEE

Dependencia Jerárquica: Dirección IEE- PAC

Objetivo del puesto: Brindar apoyo secretarial a los asesores, además de dar apoyo a otras áreas.

Con quien coordina: Director del IEE- PAC y Consultores del IEE

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Programa de premio a la excelencia

Coordinar sesiones informativas; coordinar la capacitación a los evaluadores; coordinar las visitas a la empresa ganadora del premio de excelencia y coordinar el Congreso de Excelencia Empresarial.

Área 2 ASOMETAL

Atender la Junta Directiva ASOMETAL; elaborar las actas de la Junta Directiva ASOMETAL; atención de los asociados a ASOMETAL y coordinar las citas de los miembros de la Junta Directiva con funcionarios de otras instituciones.

Área 3 FUNDAPYMI

Atender la Junta Directiva FUNDAPYMI y elaborar las actas de la Junta Directiva FUNDAPYMI.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, teléfono, fax, fotocopidora, máquina para empastar, video beam, grabadora, televisor, Internet, correo electrónico, Calculadora, materiales y suministros de oficina.

Requisitos para el puesto: título de secretaria; conocimiento del paquete Office; buenas relaciones personales; debe ser una persona organizada, seria y reservada y flexibilidad para trabajar tiempo extra.

EJECUTIVO DE TELEMERCADERO

Dependencia Jerárquica: Gerencia de Capacitación y Consultoría

Objetivo del puesto: concretar la venta de seminarios y crear contactos dentro de las organizaciones relacionadas con la Cámara de Industrias.

Con quien coordina: Gerencia de Capacitación y Consultaría y Secretaria IEE – PAC.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Capacitación

Promoción de actividades; apoyo en logística de actividades y telemarketing.

Área 2 Crédito y cobro

Solicitud de facturas; entrega de órdenes de compra y cobro en los seminarios.

Área 3 Subdirección

Consulta sobre asociados.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, correo electrónico, teléfono y fax.

Requisitos del puesto: bachillerato en educación secundaria; experiencia telemarketing; facilidad para comunicarse por teléfono con clientes; facilidad para trabajar en equipo y bajo presión; debe ser una persona responsable, ordenada, respetuosa y amable y conocimiento del paquete Office.

ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

Dependencia Jerárquica: Gerencia de Capacitación y Consultaría

Objetivo del puesto: Dar apoyo al Gerente de capacitación en logística, seminarios y labores secretariales.

Con quien coordina: Gerencia de Capacitación y Consultaría

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Coordinación de seminarios y encargadas de telemercadeo.

Preparación de materiales para participantes; levantar lista de participantes; pedir alimentación para cada seminario; hacer evaluaciones; certificados de participación y verificar que el pago de cada participante se haga a tiempo.
Pasar las promociones de cada seminario; indicar que información se envía por el winfax y definir responsables de seminarios realizados después de las 5:00 p.m.

Área 3 Coordinación con la persona de mantenimiento.

Limpieza de la Sala de Capacitación y las demás áreas utilizadas.

Área 4 Coordinación con Contabilidad y Cobro.

Remitir todas las órdenes de compra que llegan de los seminarios; ayudar con el proceso de cobro y preparar las listas de asistencia para el Departamento de Contabilidad.

Área 5 Servicio al Cliente y apoyo secretarial.

Brindar todo tipo de información a los clientes; Confección de cartas y otros documentos; Llevar la agenda de mi jefe; Archivar y Atención telefónica.

Instrumentos para realizar el trabajo: equipo de cómputo, correo electrónico, teléfono, fax, artículos de oficina, Video beam, micrófonos y equipos de sonido.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Educación Secundaria; experiencia Telemercadeo; facilidad para comunicarse por teléfono con clientes; facilidad para trabajar en equipo y bajo presión; debe ser una persona responsable, ordenada, respetuosa y amable; conocimiento del paquete Office; capacidad para realizar presentaciones; conocimientos en Administración de Negocios y capacidad para realizar Relaciones Públicas.

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Garantizar el eficiente funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Proyectos y Cuentas por Cobrar; además de supervisar el área contable y brindar apoyo a las áreas que lo requieran.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva, Contabilidad, Gestión de cobro, Tesorería y Otros funcionarios que lo requieran.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Recursos Humanos

Elaborar planillas; desarrollar contratos; realizar acciones de personal; confeccionar constancias de salarios y asumir cualquier otra actividad relacionada.

Área 2 Coordinación de Proyectos y Servicios Generales

Realizar informes; dar seguimiento presupuestario; asistir a reuniones para discutir los informes y revisar contratos. Desempeñar la proveeduría; coordinar el mantenimiento interno y externo del edificio sede y el alquilado a la Procuraduría; coordinar la recepción y coordinar con guarda de seguridad.

Área 3 Contabilidad, Finanzas y Cuentas por Cobrar

Revisión de Estados Financieros; realizar proyecciones de resultados; elaborar presupuestos; proyectar Flujos de Efectivo y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria.

Coordinar la gestión de cobro; invertir en la gestión de cobro cuando aumenta la morosidad; emitir la facturación de cuotas a los asociados; contribuir en el mantenimiento de la Base de Datos de los Asociados y revisar periódicamente las cuentas por cobrar.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, teléfono, sumadora, fax y impresora.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Administración de Negocios, como mínimo; experiencia en las áreas de presupuestos, control, compras y logística; de tres años como mínimo; contar con buenas relaciones humanas; capacidad de liderazgo; debe ser una persona ordenada, honesta y disciplinada y manejo de paquetes de Office y contables.

CONTADOR

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Mantener la información financiera actualizada, para respaldar la toma de decisiones.

Con quien coordina: Dirección Financiero-Administrativa, Sub Dirección Ejecutiva, Gestión de cobro y Tesorería.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Contabilidad

Preparar asientos contables; registrar de depósitos; revisar los Estados de Cuenta; actualizar los Auxiliares y digitar los asientos.

Área 2 Servicios

Firmar los certificados de origen.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, impresora, calculador y teléfono.

Requisitos para el puesto: título de contador privado, afiliado a su respectivo colegio; conocimiento en Administración de Negocios, deseable; buenas relaciones personales; manejo de paquetes contables y programas de Office y debe ser una persona seria, ordenada, exacta, reservada en el manejo de información confidencial.

TESORERO

Dependencia Jerárquica: Departamento de Contabilidad

Objetivo del puesto: Dar apoyo en las áreas de Contabilidad y Tesorería a los responsables de dichas áreas.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva y Dirección Financiero-Administrativa

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Labores contables

Realizar conciliaciones; hacer reportes a la Caja Costarricense de Seguro Social e Instituto; nacional de Seguros y efectuar declaraciones de Renta.

Área 2 Cobro y Tesorería

Realizar depósitos; elaborar cheques; realizar los reportes de los seminarios para identificar cobros por realizar; cobrar servicios que la Cámara de Industrias brinda y efectuar arqueos a la Caja Chica.

Área 3 Proyectos

Colaborar en la realización de informes.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, calculadora, máquina de escribir y teléfono

Requisitos para el puesto: 3 años de estudio superior en Administración y Finanzas; facilidad de palabra para el trato con el público; experiencia en el manejo de recursos; conocimientos contables; manejo de paquetes contables y programas de Office y debe ser una persona seria, responsable cuidadosa, estricta y exacta en el manejo de dinero.

SOPORTE TÉCNICO

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Mantener el funcionamiento de los sistemas de computación y los equipos de soporte a los usuarios.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva y Dirección Financiero-Administrativa.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Administración de Servidores y Base de Datos

Creación y mantenimiento de usuarios; asignar y dar mantenimiento del espacio en disco; instalar y configurar aplicaciones; controlar Antivirus; realizar respaldos de Información y dar mantenimiento a Bases de Datos.

Área 2 Administración Red de Área Local (LAN)

Instalación, mantenimiento y configuración de NICs; administrar, configurar y asignar los equipos Activos de la red (HUBs) y sus puertos; mantener la conexión física de equipos de cómputo, PCs e Impresora, a la LAN; diseño y seguimiento de la instalación o modificación física de las salidas de la LAN y dar mantenimiento primario a los conectores y cableado de la LAN.

Área 3 Instalación, configuración, implementación y mantenimiento de Aplicaciones

Instalar, configurar e implementar nuevos software en los Servidores; instalar, configurar e implementar nuevos software a las Estaciones de Trabajo; dar mantenimiento a las aplicaciones e investigar, estudiar y analizar nuevos Software.

Área 4 Administración y Soporte de conexiones de Internet, Tecnología ASDL y Cable MODEM

Configurar y modificar los parámetros requeridos por el Router ASDL y por el cable MODEM; reboot del Router y Cable MODEM por pérdida de Portadora y dar mantenimiento a los Servidores (Proxys) para la conexión con Internet.

Área 5 Administración y Soporte Sitio Web CICR

Dar mantenimiento al dominio cicr.com; monitoreo del sitio cicr.com; administrar el Hosting del sitio web de la CICR; diseñar, desarrollar y mantenimiento de las páginas web y publicar documentos (archivos) en el sitio (por FTP).

Área 6 Administración y Soporte Servidor de Correos Electrónicos Funciones

Crear, dar mantenimiento y supresión de cuentas de correo; monitorear el servidor de correos e instalar, configurar y dar mantenimiento de las aplicaciones de correo electrónico en estaciones de trabajo.

Área 7 Instalación, configuración y soporte primario a Equipos de Cómputo

Instalar y configurar los equipos de cómputo nuevos; instalar y configurar los equipos de cómputo reubicados y revisar y corregir fallas en los equipos de cómputo, PCs e Impresoras.

Área 8 Soporte Usuarios

Brindar instrucción del uso de la red y aplicaciones a nuevos usuario; apoyar en el uso de aplicaciones Office y de utilitarios; apoyar en el uso de aplicaciones Financiero-contables; apoyar en el desarrollo de documentos especiales (plantillas y formulario) digitalizar documentos, gráficos y otros y apoyar en el uso de los equipos de cómputo (PCs, Impresoras, Proyector Multimedia).

Área 9 Administración y mantenimiento del Control de Acceso del cuarto piso

Monitorear el servidor de control de acceso “Centaur” y crear, dar mantenimiento y desactivar las Tarjetas de Acceso.

Área 10 Soporte Primario a Red Telefónica y Central Telefónica

Administrar las Extensiones internas; realizar el traslado físico de las Extensiones; dar soporte básico a la Central Telefónica y brindar soporte básico al sistema de Correo de Voz.

Área 11 Soporte Primario Aire Acondicionado

Dar soporte al control lógico del aire acondicionado y revisar y corregir las fallas básicas.

Área 12 Otros: Soporte Fotocopiadora

Dar soporte en el uso de la fotocopiadora; revisar y corregir las fallas por atascamiento.

Instrumentos para realizar el trabajo: Estación de trabajo; servidores; software de aplicación, base de datos, utilitarios; Internet y Herramientas varias (multímetro, desatornilladores y otros).

Requisitos para el puesto: bachillerato en Ingeniería en Sistemas, como mínimo; 3 años de experiencia como mínimo en el área; habilidad para entrenar a la gente cuando se incluye un nuevo software y buenas relaciones personales.

AGENTE PUBLICITARIO

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: generar venta de espacios publicitarios y conseguir el financiamiento para la Cámara de Industrias; además de coordinar la elaboración de la guía industrial.

Con quien coordina: Secretaria Ejecutiva, Periodista y Vendedores

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Publicidad

Obtener la publicidad para la Revista Industrial; conseguir la publicidad para la Guía Industrial y lograr la publicidad para los Stands.

Área 2 Revista Industrial

Vender publicidad; llevar a hacer los artes de los anunciantes; revisar la pre-impresión y dar el visto bueno para la impresión final.

Área 3 Guía Industrial

Actualizar datos de empresas; vender el máximo de espacios; revisar y recopilar artes; supervisar el equipo de ventas, con revisiones periódicas y vía teléfono y verificar que los contratos estén correctos.

Área 4 Venta de Stands

Contactar los Empresarios; persuadir a los empresarios para que firmen; acompañar al gerente al lugar donde se realiza la actividad para vender los espacios y firmar los contratos para el cliente.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, uso de teléfono, fax, celular y vehículo.

Requisitos para el puesto: 5 años de experiencia en la venta de intangibles; facilidad de palabra; agresividad para ofrecer productos; buenas relaciones personales y manejo de los programas de Office y debe ser una persona con ambición por mejorar sus ingresos.

GESTOR DE COBRO

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Minimizar las cuentas por cobrar de los servicios que la Cámara de Industrias ofrece y también de las membresías.

Con quien coordina: Dirección Financiero-Administrativa; departamento de Contabilidad; tesorería y cobradores.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Gestión de Cobro

Enviar faxes, correos y realizar llamadas telefónicas.

Área 2 Actualización de Datos

Realizar la inclusión de las nuevas empresas afiliadas y realizar la actualización de la información en la base de datos.

Área 3 Facturación

Realizar facturas de diferentes departamentos.

Área 4 Actualización de Cuentas por Cobrar y Estados Financieros

Llevar a cabo la cancelación de facturas; realizar anulaciones de facturas; efectuar análisis de antigüedad y revisar las facturas.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, teléfono y archivos.

Requisitos para el puesto: poseer conocimiento contables o de Administración de Negocios; buenas relaciones personales; facilidad de palabra; debe ser una persona responsable y ordenada y manejo de programas contables y los programas de Office.

COBRADOR

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Realizar las gestiones necesarias del área de cobro.

Con quien coordina: Gestión de cobro, Departamento de contabilidad y Dirección Financiero-Administrativa.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Reparto

Entregar los recibos a los socios y entregar facturas varias.

Área 2 Recolección

Recoger cheques y recoger documentos relacionados con los pagos.

Área 3 Gestión

Realizar llamadas para cobro a los clientes.

Área 4 Otras

Realizar reportes diarios de cobro; realizar reportes mensuales de cobro y realizar entrega de documentos, cuando se requiere.

Instrumentos para realizar el trabajo: Moto, Teléfono y Calculadora.

Requisitos para el puesto: tercer año de secundaria aprobado; poseer motocicleta y licencia de conducir; buenas relaciones personales; debe ser una persona responsable, ordenada y con espíritu de servicio.

OFICIAL DE SEGURIDAD

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: brindar un ambiente seguro a la Cámara de Industrias, protegiendo sus colaboradores y sus activos.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva y Dirección Financiero-Administrativa

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Seguridad

Mantener la seguridad del perímetro; controlar el ingreso de visitas; controlar la salida de activos; realizar la evacuación del elevador en caso de que sea necesario y brindar protección a bienes y personas.

Instrumentos para realizar el trabajo: arma de reglamento, esposas, radio de comunicación, teléfono, control remoto de los portones, gafetes, cámara de circuito cerrado, monitor, llave del elevador y hojas de control de ingreso.

Requisitos para el puesto: tercer año de secundaria aprobado; permiso para portar armas; experiencia en puestos similares, de 3 - 4 años; buenas referencias de trabajos anteriores; curso de seguridad y relacionados con su área de trabajo y debe ser una persona educada y respetuosa.

MANTENIMIENTO-MISCELÁNEO

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Mantener limpias y ordenadas las áreas asignadas, asimismo asegurar el funcionamiento de los equipos bajo responsabilidad. Además de realizar otras labores de asistencia a otros puestos cuando las circunstancias de requieran.

Con quien coordina: Gerencia de Capacitación y Consultaría y Secretaria IEE – PAC.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Limpieza

Realizar la limpieza de pisos, ventanas, puertas, muebles, vidrios la fuente, baños y cubicalos; recoger los desechos depositados en los basureros; barrer; sacudir paredes y limpiar sillas y mesas.

Área 2 Labores de mantenimiento

Dar mantenimiento a planta eléctrica; revisar las bombas de agua y cambiar las luces dañadas.

Área 3 Labores varias

Regar las zonas verdes en el verano; revisar el Sarán; ordenar bodegas y revisar las mangueras contra incendios y extintores.

Instrumentos para realizar el trabajo: implementos de limpieza, sustancias para la limpieza y herramientas para realizar el mantenimiento de la infraestructura.

Requisitos para el puesto: facilidad para recibir instrucciones; actitud responsable hacia el trabajo; buenas relaciones personales; actitud de servicio y facilidad para realizar actividades rutinarias.

MENSAJERO

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Entregar documentos de la Cámara de Industrias a sus respectivos destinatarios, y a la vez recibir documentos de la CICR; también se deben realizar otras labores relacionadas con el puesto o en las que se requiera la asistencia.

Con quien coordina: Dirección Financiero-Administrativa; Secretaria Sub Dirección Ejecutiva; Secretaria Vicepresidencia Ejecutiva y Tesorería.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Dirección Ejecutiva

Entregar sobres y realizar otras labores varias.

Área 2 Subdirección Ejecutiva

Entrega de afiliaciones y realizar otras labores varias.

Área 3 Contabilidad

Realizar depósitos; ir a las oficinas del correo en San José centro; entregar facturas; recoger firmas para cheques y cartas y darle seguimiento a acuerdos.

Área 4 Capacitación

Entregar certificados y realizar compras.

Instrumentos para realizar el trabajo: motocicleta y teléfono móvil.

Requisitos para el puesto: tercer año de secundaria aprobado; poseer motocicleta y licencia de conducir; buenas relaciones personales y debe ser una persona responsable, ordenada y con espíritu de servicio.

RECEPCIONISTA

Dependencia Jerárquica: Dirección Financiero-Administrativa

Objetivo del puesto: Brindar un servicio de excelencia a las personas que visitan la Cámara y a la vez atender las llamadas telefónicas y pasarlas a los respectivos departamentos.

Con quien coordina: Dirección Financiero-Administrativa y Sub Dirección Ejecutiva

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Recepción

Contestar las llamadas entrantes; brindar información general de la institución, como la dirección exacta, números de fax, y otros datos; atender a las personas que visitan la institución y desactivar el mecanismo de la fuente de agua.

Área 2 Apoyo a otros departamentos

Enviar información vía fax, sobre los seminarios de Capacitación; realizar llamadas para confirmar actividades del Comité Ejecutivo; envié de información del departamento de Mercadeo para los asociados; dar apoyo al periodista, enviando comunicados de prensa para asociados y enviar información del IAE.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora que controla la central telefónica, corona, fax y teléfono.

Requisitos para el puesto: poseer título de educación secundaria; excelentes relaciones personales; gran capacidad de comunicación oral; debe ser una persona responsable, ordenada y con espíritu de servicio y con facilidad para realizar actividades rutinarias.

DIRECTOR DE EUROCENTRO

Dependencia Jerárquica: Sub Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Colaborar en el área de Comercio Exterior, en cuanto a negociaciones comerciales y promoción comercial. A la vez coordinar proyectos específicos como Euro Centro, Expo Industria y la Guía Industrial.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva; Asesoría de Comercio Exterior; Asesoría económica; Periodista; Dirección de Mercadeo; Gerencia de Capacitación y Consultaría; Dirección IEE – PASE; Dirección CNP+L; Ejecución de Proyectos y Secretaria IAE.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Asesoría en Comercio Exterior

Dar apoyo en las negociaciones comerciales; monitorear las actividades de PROCOMER; monitorear oportunidades de negocios; atender misiones comerciales y dar seguimiento a las estadísticas de exportación.

Área 2 Dirección de EUROCENTRO Costa Rica

Impulsar la gestión de nuevos proyectos; dar seguimiento a los encuentros empresariales; atender a empresas europeas y asistir a actividades en el exterior.

Área 3 Dirección Expo Industria y Coordinación de la Guía Industrial

Encargado de la organización del evento o logística; monitorear la venta de los Stands y promocionar el evento.

Revisar la información sobre los asociados, en la Guía; para que este actualizada y completa; monitorear las ventas de publicidad; ser el responsable de la sección informativa; supervisar los aspectos de diagramación.

Instrumentos para realizar el trabajo: Computadora e impresora; Internet y correo electrónico; teléfono; fax; fotocopidora y documentos y manuales de operativos.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Economía y Comercio Internacional, como mínimo; total conocimiento del inglés; habilidad para realizar presentaciones en público; experiencia en investigación; experiencia en el área de manejo de proyectos, 2 años como mínimo; conocimientos en Administración de Negocios; manejo de los programas de Office y debe ser una persona con capacidad de Liderazgo, delegación y visión para los negocios.

EJECUTIVO DE PROYECTO

Dependencia Jerárquica: Dirección de EUROCENTRO

Objetivo del puesto: Planear, organizar y desarrollar proyectos, principalmente la Expo Industria y encuentros empresariales.

Con quien coordina: Dirección Euro-centro; Secretaria de AIE y Departamento de Mercadeo.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Expo Industria
Promocionar la actividad; vender el espacio de la exposición; coordinar el evento; atender la logística del evento; realización de la Feria Industrial y dar seguimiento a los clientes.

Área 2 Euro-centro
Elaborar convocatorias para las empresas; promocionar encuentros empresariales y planeamiento y ejecución de proyectos especiales para el AI Invest.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora e Impresora; teléfono y fax; fotocopidora; materiales y suministros varios.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Administración de Negocios; 3 años de experiencia en administración de proyectos; facilidad para relacionarse con la gente; conocimiento del paquete Office; ambición o alta motivación para vender intangibles y dominio del idioma inglés.

SECRETARIA DE AIE

Dependencia Jerárquica: Investigación y Asesoría Económica

Objetivo del puesto: Dar apoyo a los asesores de las áreas con que se coordina, en el campo secretarial.

Con quien coordina: Dirección Euro-centro; Asesoría de Comercio Exterior; Asesoría de Desarrollo Sostenible; Asesoría Económica; Asesoría de Desarrollo del Capital Humano y Ejecución de Proyectos.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Comercio Exterior y Euro-centro

Atención de llamadas; archivar documentos; elaborar convocatorias; entregar correspondencia y promoción de eventos.

Área 2 Capital Humano

Realizar convocatorias; atención de llamadas y entregar correspondencia.

Área 3 Asesoría económica

Atención de llamadas y elaborar convocatorias.

Área 4 Feria Industrial y Desarrollo Sostenible

Atención de llamadas; archivar documentos; elaborar convocatorias; entregar correspondencia y promoción de eventos.

Instrumentos para realizar el trabajo: Computadora e Impresora; teléfono; fax; fotocopidora y materiales y suministros varios.

Requisitos para el puesto: título de secretaria recepcionista; conocimiento del paquete Office; buenas relaciones personales; debe ser una persona organizada, seria y reservada y flexibilidad para trabajar tiempo extra.

ASESOR ECONÓMICO

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Brindar asesoría económica y sectorial a las distintas instancias de la CICR.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva; Sub Dirección Ejecutiva; Dirección de EUROCENTRO; Asesoría de comercio exterior; Periodista; Secretaria AIE y Dirección de Mercadeo.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Análisis y seguimiento Proyectos de Ley

Revisar y analizar las propuestas y proyectos; dar seguimiento a los proyectos en la Asamblea; elaborar análisis y propuestas y asesoría técnica Comisión de Asuntos Económicos.

Área 2 Seguimiento políticas macro y sectoriales

Obtener y procesar datos; seguir y analizar noticias económicas; elaborar informes para la Junta Directiva y preparar informes para la Revista Industrial y el Boletín.

Área 3 Análisis Indicadores Económicos e Industriales y Estudios específicos

Obtener y procesar datos; preparar cuadros y presentaciones y presentar informes en Comisión de Junta Directiva.

Realizar una definición temática; definir la metodología; aplicar Instrumentos; analizar la información y preparar y presentar informes.

Instrumentos para realizar el trabajo: computadora, software, teléfono, fax, correo electrónico, Internet y documentos de dicha temática.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Economía, como mínimo; 10 años de experiencia profesional en el campo; dominio del idioma inglés de forma oral; manejo de los programas de Office; excelentes relaciones personales; habilidad para trabajar en equipo y facilidad de palabra.

ASESOR EN COMERCIO EXTERIOR

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Brindar asesoría en comercio exterior a las empresas asociadas, además de representar al sector industrial en las negociaciones comerciales.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva; Sub Dirección Ejecutiva y Dirección de EUROCENTRO.

Funciones, de acuerdo con el área

- Área 1 Participar en negociaciones comerciales
Consultar empresas; elaborar posiciones por sector; coordinar con asociados; coordinar con COMES y participar en negociaciones.
- Área 2 Asesoría a las empresas en Tratados de Libre Comercio
Elaborar consultas sobre productos; elaborar planteamientos de empresas a COMEX; analizar temas normativos y asesorar a empresas en temas específicos.
- Área 3 Asesoría en FECAICA
Coordinar con cámaras que participan; coordinar agenda; elaborar documentos; asistir a reuniones y darle seguimiento a acuerdos.
- Área 4 Integración Económica de Centroamérica
Elaborar posición de la Cámara de Industrias de Costa Rica; analizar documentos y propuestas; coordinar con Instituciones de Gobierno; participar en reuniones centroamericanas; reuniones y consultas con empresas interesadas y coordinar comisión.
- Área 5 Administración de tratados
Elaborar documentos y mantenerse actualizado; consultar a empresas; respuestas a COMEX sobre producción; asesorar a empresas sobre problemas específicos en Tratados de Libre Comercio y Coordinar con instancias gubernamentales.

Instrumentos para realizar el trabajo: Tratado de Libre Comercio en vigencia; computadora; teléfono y correo electrónico.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Economía o Administración de Empresas, como mínimo; estudios y experiencia en Negociaciones de Tratados Comerciales, de cinco años como mínimo; conocimiento del mercado industrial nacional y centroamericano; facilidad de palabra y buena expresión oral; contar con buenas relaciones humanas; dominio de idioma Inglés indispensable; facilidad para trabajar en equipo y manejo de paquetes de Office y contables.

ASESOR EN COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Dependencia Jerárquica: Vicepresidencia Ejecutiva

Objetivo del puesto: Asesorar a la Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Dirección Ejecutiva en el área de competitividad y desarrollo sostenible.

Con quien coordina: Vicepresidencia Ejecutiva; Sub Dirección Ejecutiva; Secretaria IAE y Asesores técnicos y económicos.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Evaluación de la Conformidad y vinculación e innovación tecnológica

Representar a la CICR en la Comisión de Acreditación; representar a la CICR en la Comisión de Nacional de Normalización; dar apoyo técnico a Juan María González y Ángela García en el Consejo Nacional para la Calidad y representar a la CICR en el Comité espejo ISO de Evaluación de la Conformidad.

Representar a la CICR ante la Comisión Nacional de Incentivos y representar a la CICR en la Comisión Nacional de Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Área 2 Ambiente

Representar a la CICR ante la Comisión asesora SETENA; representar a la CICR en la Comisión de Desarrollo Sostenible UCCAEP; representar a la CICR en la Comisión Nacional de Sustancias Peligrosas; representar a la CICR en la junta directiva CNP+L y representar a la CICR en el Comité Intersegmental de Funde-cooperación.

Área 3 Simplificación de tramites y apoyar técnicamente a la Junta Directiva de ASOMETAL

Dar apoyo técnico a Enrique Egloff en la Comisión Mejora Regulatoria; revisar la Gaceta, con respecto a los proyectos de ley y de reglamentación y atender consultas de los asociados.

Participar EN las sesiones de junta directiva; dar seguimiento a proyectos específicos del sector y canalizar las inquietudes de los asociados.

Instrumentos para realizar el trabajo: correo electrónico; bibliografía electrónica; literatura especializada y línea telefónica y equipo de cómputo.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Ingeniería Química o Industrial; conocimiento en Normalización Técnica y leyes, reglamentos, decretos con relación a plantas industriales, además conocimiento en tarifas y calidad de los servicios públicos; manejo del reglamento de plantas industriales; experiencia de 3 a 5 años en vertido de aguas, permisos para la instalación de plantas industriales; facilidad para comunicarse de forma oral y para trabajar en equipo; conocimiento del paquete Office y dominio del idioma inglés.

ASESOR DESARROLLO CAPITAL HUMANO

Dependencia Jerárquica: Dirección Ejecutiva

Objetivo del puesto: Asesorar a la Comisión de Desarrollo del Capital Humano y la Dirección Ejecutiva en las labores que esta determine como prioritarias.

Con quien coordina: Sub Dirección Ejecutiva; Dirección de EUROCENTRO; Gerencia de Capacitación y Consultaría; Dirección IEE; Asesoría económica; Dirección de Administración y Finanzas; Periodista; Secretaria IAE y Dirección de Mercadeo.

Funciones, de acuerdo con el área

Área 1 Coordinación Proyectos Asamblea Legislativa en Materia Laboral

Coordinación miembros Comisión Desarrollo Humano; asistencia Comisiones Asamblea Legislativa; leer documentación necesaria y asistencia reuniones actores sociales.

Área 2 Coordinación Comisión Consultivo INA-CICR

Coordinación miembros Comisión; investigación necesidades Formación Técnica; coordinación Comité Cúpula y charlas de Formación Técnica.

Área 3 Coordinación Salud Ocupacional

Asistencia Reuniones Salud Ocupacional y investigación sobre Salud Ocupacional.

Área 4 Bolsa de Empleo

Recepción de curriculas; recepción de necesidades de las industrias y investigación mercado.

Área 5 Coordinación Comisión Ley Seguros UCCAEP

Recolección información CICR; coordinar posición CICR en UCCAEP y investigación en mercado Seguros.

Área 6 Sistemas y Procesos de la Cámara

Levantar la información para Documentación de Sistemas y Procesos de la CICR.

Coordinar compra de materiales necesarios.

Área 7 Participación en el Programa ACTUAR

Participar en la Comisión Doctrina ACTUAR; participar en medios comunicación y participar en las charlas a Empresas.

Instrumentos para realizar el trabajo: automóvil, computadora e impresora, teléfono, correo electrónico e Internet, documentos y libros especializados.

Requisitos para el puesto: bachillerato en Ingeniería Química o Industrial; conocimiento en Normalización Técnica y leyes, reglamentos, decretos con relación a plantas industriales. Además conocimiento en tarifas y calidad de los servicios públicos; manejo del reglamento de plantas industriales experiencia de 3 a 5 años en vertido de aguas, permisos para la instalación de plantas industriales; facilidad para comunicarse de forma oral y para trabajar en equipo; conocimiento del paquete Office y dominio del idioma inglés.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Barrantes Echavarría, Rodrigo. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.

CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA. (1972). *Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos*. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, Adalberto. (1994). *Administración de recursos humanos*. México, D. F. Editorial: McGraw-Hill.

Davis, Keith y Neustrom, John W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGRRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

II Congreso Mundial Vasco. (1988). *Cambio social actual y estructura de las empresas*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.

Frederick, Robert. (2001). *La ética en los negocios*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Lemaitre, Pierre y Maders Henri-Pierre. (1991). *Como mejorar la organización administrativa*. Barcelona: Ediciones CEAC, S.A.

Lusthaus Charles, Andrien Marie-Hélène, Anderson Gary y Carden Fred. (2000) *Mejorar el desempeño de las organizaciones*. Ottawa: Centro Internacional para Investigación para el Desarrollo.

Tacsan Chen, Rodolfo. (2001). *Comercio Internacional*. San José: EUNED.

Werther, William. y Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D. F.: Editorial Offset, S.A. de C.V.

PÁGINAS DE INTERNET

Cámara de Industrias de Costa Rica
Recuperado el 19 de mayo, 2004 - 3:21 p.m.
www.cicr.cr

Beato, L. (sin fecha de publicación). *Manual de empleados*
Recuperado el 26 de enero, 2004 - 12:26 p.m.
<http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem2.shtml#con>

Consultores en Calidad Total. (sin fecha de publicación). *Análisis y descripción de puestos.*
Recuperado el 26 de enero, 2004 - 11:41 a.m.
http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_0041.htm

Nobak, M. (1998). *El espíritu del Capitalismo democrático*
Recuperado el 9 de marzo, 2004 – 4:57 p.m.
<http://www.uaca.ac.cr/acta/1987feb/mnovak.htm>

OSITRAN. (2002). *Manual de descripción de puestos*
Recuperado el 26 de enero, 2004 - 10:45 a.m.
<http://www.ositran.gob.pe/acerca/docs/MDP.pdf>

Ossorio, A. (2000). *Tecnología y cambio en las organizaciones.*
Recuperado el 25 de febrero, 2004 – 7:42 p.m.
<http://www.edudistan.com/ponencias/Alfredo%20Ossorio%20.htm>

Sin autor. (2003). *Manual de procedimientos.*
Recuperado el 26 de enero, 2004 - 12:37 p.m.
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>

TESIS

Bermúdez, K., Castro, C. y Díaz, F. (1997). *Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los Funcionarios Administrativos de la Universidad de Costa Rica.* Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública. Universidad de Costa Rica, San José.

- Flores, C. y Murillo, D. (1995). *Diseño de un Modelo de Valoración de Puestos de Trabajo*. Proyecto de Graduación para optar por el título de Licenciado. Universidad de Costa Rica, San José.
- Li, J. y Solé R. (1990). *Estructura Organizacional de la Auditoria Interna y Elaboración de Manuales de: Puestos, Funciones y Políticas de Evaluación del Control Interno y Programas de Auditoria Interna para el Fondo de Ahorro, Préstamo, Vivienda y Garantía de los empleados de Recope*. Proyecto Final de Graduación para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, San José.
- Mora, M. (2003). *Análisis y modificación del sistema de medición del desempeño y la definición de necesidades de desarrollo de los colaboradores de Artinsoft, S.A.* Maestría en Administración y Dirección de Empresas Énfasis: Gerencia. Universidad de Costa Rica, San José.
- Quesada, B. (2002) *Propuesta de un manual de procedimientos para la Evaluación del desempeño del Recurso Humano en Embutidos Torino, S.A.* Proyecto Final de Graduación para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, San José.
- Vázquez, S. (1994). *Manual Descriptivo de Puestos de la Empresa TICOFRUT*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago.

ANEXOS

<i>Título</i>	<i>pag.</i>
1. Metodología	135
2. Resumen de la Metodología	143
3. Cronograma de Actividades	144
4. Guía de temas para la entrevista (mandos superiores)	145
5. Guía de temas para la entrevista (mandos medios)	146
6. Cuestionario para análisis de funciones	147
7. Guía de Observación	152

Anexo 1

Metodología de la investigación

El presente estudio comprende diferentes procedimientos metodológicos que permitirán la recolección, análisis y síntesis de la información que servirá de base para elaborar el manual de funciones. Entre las fases por desarrollar se enumeran las siguientes: investigación documental, análisis de contenido, descripción de funciones, análisis y síntesis.

Las técnicas de recolección de información por utilizar, serán, las siguientes:

- ◆ La encuesta, la cual se aplicará con el objetivo de recolectar la información necesaria para el desarrollo del manual y a la vez captar el punto de vista del trabajador sobre su puesto, sus funciones y sus conocimientos para su desenvolvimiento. Se estima que este instrumento es adecuado, por no intervenir con las labores, ya que puede ser completado en el tiempo libre.
- ◆ La entrevista, que se realizará con el fin de obtener el punto de vista de las jefaturas acerca de los puestos, sus funciones, requisitos y responsabilidades. En este caso se realiza una entrevista debido a que se trata de una menor cantidad de personas y se puede llegar a un mayor detalle sobre el tema en cuestión.
- ◆ Mediante la observación no participante se recogerá la información de los puestos de trabajo tal y como son desempeñados ocurre; además captar la interacción del colaborador con otros compañeros de trabajo.
- ◆ Por medio de estos instrumentos se recolectará información sobre las funciones, requerimientos y responsabilidades, la cual se utilizará para el análisis de puestos. De aquí se derivan la propuesta inicial del manual de funciones para presentarlo a la contraparte empresarial.

Objetivo específico N° 1

Fundamentar teóricamente el desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos y ubicar el manual de funciones como un instrumento técnico fundamental para su gestión.

Tipo de investigación

Será una investigación de tipo documental.

Método

Empleando un método descriptivo se realizará una búsqueda en el Sistema de Bibliotecas Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica y centros de documentación especializados; entre ellos el de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Esta investigación permitirá reunir documentos, tesis, informes de práctica profesional y libros que contengan información relevante para el desarrollo del marco teórico.

Técnica

Se empleará la recopilación documental, con ayuda de lectura exploratoria, lectura analítica de los textos seleccionados y la síntesis de las ideas principales empleando cuadros resumen.

Instrumentos

Se utilizará una guía de temas y subtemas que requieren fundamentación teórica; empleando cuadros resumen o tablas de doble entrada.

Indicadores

Para el logro satisfactorio de este objetivo específico se requiere la recopilación y el desarrollo de información relacionada con los siguientes indicadores:

la empresa en diferentes contextos
modelos organizacionales
comportamiento organizacional y la
comunicación
comercio internacional
modelos de manual de funciones

Fuentes

Se utilizarán como fuentes secundarias para el logro de este objetivo libros, páginas de Internet, tesis e informes de práctica profesional del Programa de Posgrado; afines con el tema del presente trabajo.

Objetivo específico N° 2

Conocer y describir el funcionamiento y estructura organizativa de la Cámara de Industrias de Costa Rica, para fundamentar la propuesta.

Tipo de investigación

Para el logro de este objetivo se realizará básicamente investigación documental complementada con verificación, mediante observaciones de las prácticas cotidianas que se realizan en la Cámara de Industrias.

Método

Se realizará un análisis del contenido de la Revista Guía Industrial; para apreciar el recorrido de la Institución a lo largo de los últimos cinco años y documentos oficiales. Este análisis se complementará y actualizará con el acceso a la página Web y por medio de entrevistas no estructuradas a la directora ejecutiva y al subdirector ejecutivo de la organización.

Técnica

Las técnicas son: análisis contenido de la revista y de la página Web; entrevista no estructurada.

Instrumentos

Cuadros resumen y guía de temas. (Ver Anexo 1)

Indicadores

El conocimiento del desarrollo histórico de la institución requiere descripción, análisis y síntesis de aspectos relacionados con: perspectiva histórica de La Cámara de Industrias de Costa Rica, situación actual de la institución y proyección en el ámbito nacional e internacional.

Fuentes

La revista Guía Industrial; los ejemplares publicados en los cinco últimos años (publicación anual). También se accederá la página www.cicr.com para complementar y actualizar la información.

Objetivo específico N° 3

Realizar una descripción de los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Tipo de investigación

Se caracteriza el tipo de investigación descriptiva y analítica.

Método

Inicialmente se identificarán los elementos centrales del proceso y se describirá la forma en que se llevan a cabo dichos procesos en la institución. Con base en las descripciones se efectúa el análisis que permitirá caracterizar y valorar la problemática a solucionar.

Técnica

Las técnicas son observación (ver Anexo 4) y entrevista no estructurada. (Ver Anexo 2)

Instrumentos

Se utilizarán una escala numérica con los principales aspectos a observar; preguntas generales para orientar la entrevista y el cuestionario semiestructurado.

Indicadores

Elementos que caracterizan la organización, en cuanto a selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la institución.

Fuentes

En este caso se consultará a la jefatura y los encargados de realizar los procesos antes mencionados.

Objetivo específico N° 4

Efectuar un análisis comparativo del proceso de selección, contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica frente a la propuesta de que se logre en el objetivo específico N° 1.

Tipo de investigación

Análisis comparativo

Método

Se analizará la descripción de los procesos presentados en el objetivo anterior y se determinará la pertinencia y las bondades de dicho proceso.

Técnica

A partir de lo anterior se procederá a la comparación entre la práctica actual y las pautas teóricas.

Instrumentos

Como instrumentos que facilitarán la recolección y registro de la información se emplearán: cuadro sinóptico y lista de cotejo.

Indicadores

Son las ventajas y desventajas identificadas en los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación, de acuerdo con lo que establece la teoría.

Fuentes

Libros, documentos oficiales y la información aportada por los responsables de realizar la selección.

Objetivo específico N° 5

Elaborar un manual de funciones que permita mejorar la gestión de los recursos humanos en la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Tipo de investigación

El logro de este objetivo se concreta por medio de una investigación propositiva, que guía la elaboración de la propuesta del manual.

Método

La elaboración del manual implica la realización de diferentes actividades, entre ellas: análisis fundamentos teóricos, estudio de diferentes modelos de manuales, consulta a funcionarios y empleados, juicio de expertos, análisis e integración de la información y diseño del manual.

Técnica

El diseño del manual requiere la caracterización de la situación actual para ofrecer alternativas de solución integrando la teoría con el contexto real de la institución.

Instrumentos

Cuadros resumen y esquemas de funciones, artículos o apartados que debe llevar el manual.

Indicadores

Componentes del manual y elementos para la capacitación.

Fuentes

Síntesis teórica y modelos de manuales.

Anexo 2 Resumen de la metodología

Objetivos	Investigación	Método	Técnica	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
1 Fundamentar teóricamente el estudio	Documental	Descriptivo	Recopilación Documental	Cuadros de resumen tablas de doble entrada	Contextos de la emp. modelos organizacionales modelos de manuales	Fuentes secundarias
2 Desarrollar conocimiento acerca de la Institución	Documental (documentos oficiales)	Revisión de contenido de los documentos y pagina Web	Análisis de contenido entrevista no estructurada	Cuadros de resumen Guía con preguntas abiertas	Perspectiva histórica situación actual y proyección de la Cámara	Documentos oficiales y página Web
3 Realizar una descripción de los procesos	Descriptiva y analítica	Identificar procesos y describirlos	Observación, entrevista no estructurada y encuesta	Escala numérica, entrevista y cuestionario	Características del proceso de selección, contratación inducción y capacitación.	Encargados de realizar dichos procesos.
4 Comparación ventajas y desventajas del proceso.	Análisis comparativo	Contraste del pros. actual con la fundamentación teórica.	Comparación	Cuadro sinóptico, guía de entrevista y cuestionario	Proceso a seguir de acuerdo con la teoría	Libros, documentos y funcionarios
5 Elaboración del manual de funciones	Propositiva	Análisis teórico y estudio de manuales diseño del manual	Integración de la teoría con el contexto real de la institución	Cuadros resumen, esquemas de funciones partes del manual	Diseño preliminar consulta de propuesta versión final del manual	Teoría, modelos, funcionarios de CICR y juicio de expertos

Anexo 4

GUÍA DE TEMAS PARA LA ENTREVISTA
(mandos superiores)

Trayectoria de la Cámara de Industrias de Costa Rica en los últimos diez años.

Referencias y comentarios sobre la misión visión y objetivos de la institución.

Análisis de la estructura organizacional (puestos, jerarquías y comunicación).

Funcionamiento y proyecciones de la Cámara de Industrias: relaciones, tareas, horarios y supervisión

Procesos de recurso humano:

- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación

Anexo 5

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN GERENCIA

Guía para entrevista a funcionarios de la Cámara de Industria
(Mandos medios)

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que usted ocupa en esta institución?
2. ¿Cuántos años _____ meses _____ tiene de ocuparlo?
3. Enumere las cinco funciones más importantes que usted desempeña en su puesto de trabajo.
4. Mencione las actividades que usted realiza en un día normal de trabajo.
5. ¿Que factores interfieren en el desempeño de sus funciones?
6. ¿Qué aspectos contribuyen en el desempeño eficiente de sus funciones?
7. Describir las cinco funciones de los puestos que están bajo su jefatura.
8. Enumerar los conocimientos fundamentales que deben poseer las personas para ocupar los puestos antes descritos.
9. Actualmente, cuáles son los lineamientos y procedimientos que se emplean para realizar la selección y contratación de personal. ¿Qué instancia o funcionario, dentro de la institución, se encarga de efectuar esta tarea?
10. Agregar alguna sugerencia o recomendación para enriquecer el diseño de la propuesta

Anexo 6

Cuestionario para el análisis de funciones**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

1. Nombre del Empleado	2. Nombre del Puesto

3. Departamento para el cual labora

4. Jefe inmediato

5. Con quien coordina....

--

--

6. Instrumentos para realizar su trabajo

--

--

7. Anote el objetivo del puesto

II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Anote las diferentes áreas en las que realiza en su trabajo. (Clasifique las grandes áreas en las que realiza diferentes tareas o funciones). Si requiere hojas adicionales las puede agregar, pero primero trate de concretar.

Áreas en que trabaja

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Para cada área detalle las funciones o tareas específicas que le corresponden. Especifique si son diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales, anuales y otras).

Área 1 _____

Funciones

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Anual	Semestral	Mensual	Semanal	Diaria

Área 2 _____

Funciones

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Anual	Semestral	Mensual	Semanal	Diaria

Área 3 _____

Funciones		Anual	Semestral	Mensual	Semanal	Diaria
1	_____					
2	_____					
3	_____					
4	_____					
5	_____					

Área 4 _____

Funciones		Anual	Semestral	Mensual	Semanal	Diaria
1	_____					
2	_____					
3	_____					
4	_____					
5	_____					

Área 5 _____

Funciones		Anual	Semestral	Mensual	Semanal	Diaria
1	_____					
2	_____					
3	_____					
4	_____					
5	_____					

III. DECLARACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y PERSONAS RELACIONADAS CON EL PUESTO

JEFE INMEDIATO

1. Considera usted que la información suministrada por su subalterno es:

a) Incompleta

Puntos faltantes

Puntos a corregir

b) Completa

FUNCIONARIO RELACIONADO

Nombre: _____

2. Considera que la información suministrada por _____ es.

a) Incompleta

Puntos faltantes

Puntos a corregir

b) completa

Nombre del Jefe Inmediato

Firma del Jefe inmediato

Fecha en que efectúa la revisión

Nombre del funcionario Relacionado

Firma de funcionario Relacionado

Fecha en que se efectuó la revisión

Nota: este instrumento fue elaborado conjuntamente con la contraparte empresarial.

Anexo 7

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
 SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
 CON ÉNFASIS EN GERENCIA

Guía de observación

OBSERVACIONES	Presencia		Frecuencia			ANOTACIONES
	SI	NO	1	2	3	
Estructura Organizativa						
Recibe órdenes del jefe						
Se aprecia la jerarquía de la organización						
Interacciones						
Comunicación con compañeros de trabajo						
Comunicación con otros departamentos						
Comunicación con su superior						
Atención a clientes						
Atención a los visitantes						
Formas de comunicación						
verbal						
no verbal						
escrita						
otras						
Comunicación ascendente						
Comunicación descendente						
Seguimiento y control						
revisión de avances						
cumplimiento de labores						
valoración de tareas						
Cumplimiento de horarios						
Hora de llegada						
Hora de tomar el café						
Hora almuerzo						
Hora de salida						

1: MUCHO
 2: POCO
 3: NADA