



Hagamos el
futuro juntos

PROCESO SOP04 - GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA

Dirección Administrativa
Departamento de Talento Humano y Cultura

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Oscar Quintero Cruz	Ruth Zuñiga Marchena	Maria Castro Jimenez
Código: DTHC-PR-001	Versión: 01	Fecha: 27/09/2022

CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	7
2. ALCANCE	7
3. ABREVIATURAS	7
4. DEFINICIONES	7
5. RESPONSABILIDAD.....	15
6. REFERENCIAS	23
7. FICHA DE PROCESO	23
7.1. Roles Involucrados.....	23
7.2. Entradas y Salidas del Proceso.....	24
7.3. Riesgos del Proceso	28
7.4. Matriz RACI.....	29
7.5. Indicadores del Proceso.....	30
8. LINEAMIENTOS GENERALES	32
8.1. Elementos que debe Contener la Documentación para el Ingreso y Salida de Personal	32
8.1.1. Personal de Nuevo Ingreso	32
8.1.2. Evaluación del Periodo de Prueba	33
8.1.3. Desvinculaciones	33
8.2. Aplicación de Pruebas Técnicas en los procesos de Reclutamiento y Selección	34
8.3. Elementos que debe Contener la Boleta de Vacaciones Digital o Impresa	36
8.4. Elementos que debe Contener la Documentación de Nómina.....	37
8.5. Elementos que debe Contener el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Empresarial	39
8.6. Elementos que debe Contener la Detección de Necesidades de Capacitación.	39
8.7. Elementos que debe Contener las Solicitudes de Capacitación con Costo y Sin Costo.	40
8.7.1. Solicitudes de Capacitación con Costo y sin Costo	40
8.8. Elementos que debe Contener las Designaciones a Capacitación	40
8.9. Elementos que debe Contener los Contratos de Capacitación	40
8.10. Informe Anual de Ejecución del Plan de Capacitación	41
8.11. Modelo de Evaluación y Transferencia de Conocimientos de las Actividades de Capacitación y Desarrollo	41
8.11.1. Evaluación de Satisfacción de Capacitación	41

8.11.2.	Evaluación de Resultados Aprendizaje.....	42
8.11.3.	Evaluación de Rentabilidad ROI.....	42
8.12.	Elementos para el Proceso de Mentoría.....	43
8.12.1.	Inscripción al Banco Empresarial de Mentores.....	44
8.12.2.	Plan de Trabajo para el Proceso de Mentoría.....	44
8.12.3.	Informe final del Proceso de Mentoría.....	44
8.13.	Elementos para la Creación, Reasignación y Reclasificación de Plazas	45
8.14.	Solicitud de Estudios de Puestos	46
8.15.	Elementos que debe Contener un Perfil de Puesto	46
8.16.	Elementos que Regulan las Practicas, Pasantías, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias en RACSA	48
8.16.1.	Pasantía, Práctica Supervisada o Profesional.....	48
8.16.2.	Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias.....	49
8.17.	Elementos para Gestionar el Cambio Organizacional	50
8.18.	Elementos que debe Contener el Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional ..	53
8.19.	Elementos para la Aplicación del Clima Laboral de RACSA.....	54
8.19.1.	Manejo de la Información Obtenida de las Preguntas Abiertas.....	55
8.19.2.	Escala de Evaluación	55
8.19.3.	Informes de Clima Laboral	55
8.19.4.	Planes de Acción para el Abordaje del Clima Laboral.....	55
8.20.	Elementos del Plan de Evaluación del Desempeño.....	55
8.21.	Elementos para la Aplicación de Retención de Personal Identificado como Clave	56
9.	DESCRIPCION DEL PROCESO	57
9.1.	Procedimiento para el Ingreso de Personal.....	57
9.2.	Procedimiento para la Evaluación del Periodo de Prueba	58
9.3.	Procedimientos para la Salida de Personal	59
9.3.1.	Procedimiento de Jubilación.....	59
9.3.2.	Procedimiento para la Liquidación de Derechos y Prestaciones Legales	60
9.3.3.	Procedimiento de Entrevista de Salida	62
9.3.4.	Procedimiento para Pensión por Invalidez	63
9.4.	Procedimiento para la Aplicación y Registro de las Vacaciones	63
9.5.	Procedimiento para la Aplicación y Registro de Vacaciones Masivas / Colectivas.....	64

9.6. Procedimiento para la Elaboración de la Nómina	65
9.7. Procedimiento para la Revisión de la Nómina	68
9.8. Procedimiento de Sucesión Empresarial	70
9.9. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	72
9.10. Procedimientos de Capacitación	74
9.10.1. Procedimiento para Elaborar el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Anual..	74
9.10.2. Procedimiento para Solicitud de Capacitación (Interna, Externa o Transversal).....	76
9.10.3. Procedimiento para Evaluación de las Actividades de Capacitación	77
9.10.3.1. Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de la Capacitación.....	77
9.10.3.2. Procedimiento de Evaluación del Aprendizaje	77
9.10.3.3. Procedimiento de Evaluación de Desempeño de Capacitación	78
9.11. Procedimiento para Asignación, Cambio de Rol o Retiro de Permisos en el Sitio del Empleado y Autogestión.....	79
9.12. Procedimiento para la Creación, Reasignación y Reclasificación de Plazas	80
9.13. Procedimiento para la Elaboración de Perfiles de Puesto	81
9.14. Procedimiento para Pasantías	82
9.15. Procedimiento para Prácticas Supervisadas y Profesionales	83
9.16. Procedimiento para Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias	83
9.17. Procedimiento para Implementar un Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional	85
9.18. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Clima Laboral en RACSA	86
9.19. Procedimiento para Realizar Estudios de Puesto	87
9.20. Procedimiento para Mentoría Empresarial	88
9.20.1. Procedimiento de Selección de Mentores	88
9.20.2. Procedimiento de Selección del Aprendiz.....	89
9.20.3. Procedimiento de Desarrollo del Proceso de Mentoría Empresarial	90
9.20.4. Procedimiento de Mentoría para Personal de Nuevo Ingreso.....	90
9.20.5. Procedimiento de Mentoría por Sucesión.....	91
9.20.6. Procedimiento de Mentoría para Promociones Internas	91
9.21. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Desempeño en RACSA.....	92
9.21.1. Procedimiento de Elaboración de Planes de Desempeño	92

9.21.2.	Procedimiento de Incorporación de Avances de Metas en los Planes de Desempeño	.93
9.21.3.	Procedimiento de Cierre de Planes de Desempeño	94
9.21.4.	Procedimiento de Evaluación de Competencias	94
9.22.	Procedimiento para la Retención de Talento Clave	95
9.23.	Procedimiento de Reinstalación Laboral	96
9.24.	Procedimiento para Permisos sin Goce Salarial	97
10.	DIAGRAMAS DE FLUJO	99
10.1.	Procedimiento para el Ingreso de Personal	99
10.2.	Procedimiento para la Evaluación del Periodo de Prueba	100
10.3.	Procedimientos para la Salida de Personal	101
10.3.1.	Procedimiento de Jubilación	101
10.3.2.	Procedimiento para la Liquidación de Derechos y Prestaciones Legales	102
10.3.3.	Procedimiento de Entrevista de Salida	103
10.3.4.	Procedimiento para Pensión por Invalidez	104
10.4.	Procedimiento para la Aplicación y Registro de las Vacaciones	105
10.5.	Procedimiento para la Aplicación y Registro de Vacaciones Masivas / Colectivas	106
10.6.	Procedimiento para la Elaboración de la Nómina	107
10.7.	Procedimiento para la Revisión de la Nómina	108
10.8.	Procedimiento de Sucesión Empresarial	109
10.9.	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	110
10.10.	Procedimientos de Capacitación	111
10.10.1.	Procedimiento para Elaborar el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Anual	111
10.10.2.	Procedimiento para Solicitud de Capacitación (Interna, Externa o Transversal)	112
10.10.3.	Procedimiento para la Evaluación de las Actividades de Capacitación	113
10.10.3.1.	Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de la Capacitación	113
10.10.3.2.	Procedimiento de Evaluación del Aprendizaje	114
10.10.3.3.	Procedimiento de Evaluación de Desempeño de Capacitación	115
10.11.	Procedimiento para Asignación, Cambio de Rol o Retiro de Permisos en el Sitio del Empleado y Autogestión	116
10.12.	Procedimiento para la Creación, Reasignación y Reclasificación de Plazas	117
10.13.	Procedimiento para la Elaboración de Perfiles de Puesto	118

10.14.	Procedimiento para Pasantías	119
10.15.	Procedimiento para Prácticas Supervisadas y Profesionales	120
10.16.	Procedimiento para Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias	121
10.17.	Procedimiento para Implementar un Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional	122
10.18.	Procedimiento para Implementar una Evaluación del Clima Laboral en RACSA	123
10.19.	Procedimiento para Realizar Estudios de Puesto	124
10.20.	Procedimiento para Mentoría Empresarial	125
10.20.1.	Procedimiento de Selección de Mentores	125
10.20.2.	Procedimiento de Selección del Aprendiz	126
10.20.3.	Procedimiento de Desarrollo del Proceso de Mentoría Empresarial	127
10.20.4.	Procedimiento de Mentoría para Personal de Nuevo Ingreso	128
10.20.5.	Procedimiento de Mentoría por Sucesión	129
10.20.6.	Procedimiento de Mentoría para Promociones Internas	130
10.21.	Procedimiento para Implementar una Evaluación del Desempeño en RACSA.....	131
10.21.1.	Procedimiento de Elaboración de Planes de Desempeño.....	131
10.21.2.	Procedimiento de Incorporación de Avances de Metas en los Planes de Desempeño	132
10.21.3.	Procedimiento de Cierre de Planes de Desempeño.....	133
10.21.4.	Procedimiento de Evaluación de Competencias	134
10.22.	Procedimiento para la Retención de Talento Clave	135
10.23.	Procedimiento de Reinstalación Laboral	136
10.24.	Procedimiento para Permisos sin Goce Salarial.....	137
11.	ANEXOS	138
	Anexo 1 – Simbología de Diagrama de Flujo.....	138

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos y procedimientos para la Gestión del Talento Humano y la Cultura incluyendo controles, herramientas, estrategias y dar cumplimiento a las necesidades del proceso de Talento Humano y Cultura dentro de la organización.

2. ALCANCE

El presente documento abarca el desarrollo de lineamientos y procedimientos para la Gestión del Talento Humano y Cultura específicamente en las diferentes actividades que son realizadas por el Departamento de Talento Humano y Cultura de RACSA.

3. ABREVIATURAS

- **ASTRACSA:** Asociación de los Trabajadores de RACSA.
- **CCSS:** Caja Costarricense del Seguro Social.
- **CADE:** Centro de Aprendizaje y Desarrollo Empresarial
- **CMI:** Cuadro de Mando Integral
- **COBIT:** Control Objectives for Information and related Technology
- **CXC:** Cuentas por Cobrar.
- **DA:** Dirección Administrativa
- **DGF:** Dirección Gestión Financiera
- **DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación
- **DTHC:** Departamento de Talento Humano y Cultura.
- **FAP:** Fondo de Ahorro y Préstamo.
- **ETD:** Estrategia y Transformación Digital
- **GG:** Gerencia General
- **ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad
- **INS:** Instituto Nacional de Seguros
- **KPI:** Key Performance Indicator
- **POI:** Plan Operativo Institucional
- **RACSA:** Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima.
- **SGCO:** Sistema de Gestión del Cambio Organizacional
- **SIGE 360:** Sistema de Gestión de Evaluación

4. DEFINICIONES

A Acción de Personal: Gestión documental, por medio del cual se tramitan las solicitudes de movimientos de personal que forman la historia laboral de un trabajador, tales como: nombramientos, boletas de vacaciones, incapacidades, traslados, pagos de salario y en general todos los actos que en alguna forma modifican las condiciones del contrato de trabajo, incluyéndose la terminación de este.

Acta de Notificación: Documento que se completa cuando se da una salida o desvinculación con o sin responsabilidad patronal.

Activo: Material de trabajo asignado a cada colaborador para el desempeño de sus funciones.

Acuerdo de Confidencialidad: Documento que es firmado por el nuevo colaborador y el representante de la Dirección donde estará ubicado el colaborador, donde se acuerda el deber de resguardar la información confidencial de la empresa.

Adenda al Contrato: Se realizan cuando es necesario agregar o modificar algo de un contrato ya firmado con anterioridad y pueden ser cláusulas, párrafos, fechas de cumplimiento o vencimiento, etc.

Análisis Funcional: Técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza. Identifica conocimientos, actitudes, condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Área Objeto de Análisis: Entorno sobre el cual se hará un estudio para identificar características, propósito clave, funciones, unidades de competencia, con participación de los colaboradores, para la gestión de Talento Humano.

Ascenso: La promoción a un trabajador a un cargo más importante y en algunos casos con mayor remuneración.

Boleta de Vacaciones: Medio por el cual el colaborador realiza la solicitud de vacaciones. Puede ser manual (casos especiales) o bien por medio de la herramienta tecnológica de la empresa para este fin.

Boleta de reversión de vacaciones: Medio por el cual el colaborador realiza la solicitud de la reversión de vacaciones, con la justificación y aval de la jefatura inmediata.

Candidatos: Son las personas que participan en los procesos de reclutamiento y selección para aspirar a alguna puesto o plaza.

Capacitación: Actividades de formación generalmente bajo la modalidad de curso, charlas, seminarios u otros, para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias, con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto, esta puede ser impartida de forma presencial y/o virtual.

Capacitación In House (En casa): Formación realizada por un proveedor externo a la compañía la cual se imparte dentro de las instalaciones de la empresa RACSA.

Capacitación Interna: Todas aquellas que son impartidas por facilitadores que pertenecen a RACSA o los cursos transversales del ICE.

Capacitación Externa: Todas aquellas impartidas por facilitadores o proveedores externos a la corporación del grupo ICE.

Capacitación Transversal: Corresponde a la capacitación impartida por parte de la empresa ICE o un proveedor externo, en las cuales se integran diferentes áreas con un requerimiento de capacitación en común.

Carta de Nombramiento: Documento entregado al personal de nuevo ingreso, donde se le informa al nuevo colaborador las condiciones salariales, puesto, así como la comunicación de los sitios web de interés empresarial como lo es el sitio del empleado y conocimiento de políticas a nivel empresarial.

Centro Funcional: Unidad de trabajo o dependencia encargada de realizar o llevar a cabo un programa de trabajo, o parte de este, y que se gobierna bajo la responsabilidad de un jefe formalmente nombrado por la Gerencia General.

Clasificación de puestos: Técnica que se aplica al análisis de los puestos, para ubicarlos dentro de un grupo determinado con el propósito de definir una correcta clasificación del puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional.

COBIT: Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT, en inglés: Control Objectives for Information and Related Technology) es una guía de mejores prácticas presentada como marco de trabajo, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información (TI), tiene una serie de recursos que pueden servir de modelo de referencia para la gestión del gobierno empresarial TI, incluyendo un resumen ejecutivo, un entorno de trabajo, objetivos de control, mapas de auditoría, herramientas para su implementación y principalmente, una guía de técnicas de gestión de corte holístico en la organización abarcando.

Colaborador: Persona natural que, bajo relación de dependencia, sea regida por el Código de Trabajo, preste sus servicios para RACSA.

Conocimientos: Conjunto de información que adquiere una persona sobre algún tópico o especialidad, que le facilita alcanzar los resultados esperados.

Constancia Salarial: Documento por medio del cual se indica la situación laboral y salarial de un colaborador al momento de la emisión de esta.

Constancia de tiempo laborado y funciones: Documento por medio del cual se indica la situación laboral y las funciones que realiza o realizó el colaborador durante el tiempo de permanencia en el puesto.

Contactos Internos: Relación con departamentos, otros puestos o colaboradores dentro de la organización, que debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto.

Contactos Externos: Relación con compañías, socios comerciales o clientes fuera de la organización, que debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto.

Competencias: Aptitud que posee una persona, es decir, capacidades, habilidades y destrezas para realizar una actividad determinada, las cuales generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Contrato de Capacitación: Documento formal entre la empresa y el colaborador en el cual se establecen los deberes del colaborador al optar por el beneficio de capacitación.

Contrato de Trabajo: Documento que es firmado por parte del Representante Legal de RACSA y el nuevo colaborador, donde se encuentran establecidos las condiciones salariales y legales de la prestación del servicio del colaborador, así como las responsabilidades de RACSA como patrono.

Criterios de Desempeño: Se establecen como indicadores para verificar la calidad del desempeño del colaborador y que permiten evaluar si se ha alcanzado o no el resultado descrito en el elemento de competencia respectivo.

Cultura Organizacional: Se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en toda la organización y que son necesarios de entender para lograr definir el Proceso de Gestión del Cambio.

Declaración de Valores: Documento en el cual se le comunica al nuevo colaborador los valores institucionales, asimismo con la firma de este documento se compromete a cumplir con los mismos.

Descripción del Puesto: Especificación de las distintas funciones y responsabilidades asignadas a un puesto. Conlleva el detalle de los requerimientos de orden académico, legal, competencial, técnico y de experiencia que deben tener las personas para desempeñarlo adecuadamente.

Desempeño: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.

Designación a Capacitación: Documento generado por el DTHC en el cual se le informa al colaborador los detalles de la capacitación en la cual ha sido inscrito, así como sus responsabilidades derivadas.

Despido con Responsabilidad Patronal: Acción por la cual se decide desvincular a una persona de la empresa cancelando todos los derechos y prestaciones: Aguinaldo, Salario Escolar, Aguinaldo sobre Salario Escolar, Vacaciones, Cesantía y Preaviso.

Despido sin Responsabilidad Patronal: Acción por la cual se decide desvincular a una persona de la empresa cancelando únicamente los derechos: Aguinaldo, Salario Escolar, Aguinaldo sobre Salario Escolar, Vacaciones.

Detalle de Prestaciones y Derechos Laborales: Documento que es entregado al ex - colaborador con el desglose de los componentes que se cancelan por sus servicios.

Detección de Necesidades de Capacitación: Proceso para identificar los requerimientos de las áreas de capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

Entrevista de Salida: Herramienta utilizada para recopilar información de los colaboradores que dejan su lugar de trabajo, donde se evalúa la percepción del colaborador de acuerdo con las razones de salida de la empresa, aspectos propios de la empresa, relación con la jefatura inmediata, relación con el equipo de trabajo.

Escala de Salarios: Conjunto de rangos que ubican las diferentes referencias salariales para cada uno de los puestos.

Experiencia Laboral Mínima Requerida: Tiempo mínimo requerido en cada una de las áreas y/o puestos que el aspirante debe tener para poder desempeñarse adecuadamente en el puesto.

Formación: Proceso planificado y permanente, tendiente a proporcionar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona, para que desempeñe su puesto de

trabajo de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la organización y según las exigencias del entorno.

Funciones y Responsabilidades Críticas: Conjunto de actividades relevantes que están dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupa el puesto puede ser evaluado en la ejecución de este. Las funciones y resultados finales deberán estar directamente relacionados con los criterios de desempeño.

Funciones Adicionales: Conjunto de actividades que complementan las funciones relevantes pero que no tienen un impacto relevante en la consecución de resultados finales esperados.

Gafete: Tarjeta o carnet institucional con el cual el nuevo colaborador es distinguido como colaborador de RACSA.

Garantía: Monto que se comprometen los colaboradores a reintegrar a la empresa en caso de incumplimiento de las condiciones pactadas.

Gestión de Cambio: Actividad que busca sensibilizar, facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación.

Impactado por el Cambio: Es cualquier persona en la organización que no es agente de cambio ni el gestor de cambio, pero es impactado directa o indirectamente por el proceso de cambio, y que, además, debe adoptar los cambios que se generen a partir del proceso en su ámbito de acción a partir del proceso de que el cambio inicie.

Informe de Resultados de la Entrevista de Salida: proceso por el cual el Departamento de Talento Humano y Cultura, realiza un informe sobre los principales hallazgos derivados de la aplicación de la entrevista de salida.

Ingreso: Nuevo personal que inicia la prestación de servicios a RACSA.

Intranet: Sitio digital interno de la empresa RACSA para la autogestión, en la cual se puede consultar y descargar documentación referente a Normativas internas, entre otras.

Jornada Extraordinaria: Es aquella en la que el trabajo efectivo se ejecute fuera de los límites de las jornadas de trabajo en sus diferentes modalidades. Por su naturaleza siempre será excepcional.

Licencias: Períodos durante los cuales un trabajador tiene derecho de dejar sus funciones respaldadas por la legislación laboral vigente.

Manual de Puestos: Conjunto de descriptivos de puestos de trabajo acordes con la estructura de la organización.

Mapa Estratégico: Resumen de los objetivos estratégicos empresariales establecido anualmente en el Plan Operativo Institucional (POI).

Metodología de Gestión de Cambio Organizacional: Método que desarrolla una serie de etapas que van desde la definición de la visión del cambio hasta su desarrollo y monitoreo. Esta metodología corresponde al compendio de buenas prácticas en gestión del cambio

Modalidad de Capacitación sin Costo: capacitación presencial, a distancia o mixta, brindada por diferentes centros de enseñanza, públicos o privados, mediante cursos, seminarios, congresos, foros y talleres, entre otros, pero que no genera un cobro directo a la empresa por parte del proveedor que la imparte.

Modalidad de Curso Corto: capacitación presencial, a distancia o mixta, brindada por diferentes centros de enseñanza, públicos o privados, mediante cursos, seminarios, congresos, foros y talleres, entre otros.

Modalidad de Especialización: capacitación ofrecida en forma abierta por centros de enseñanza públicos o privados, orientada a desarrollar habilidades técnicas requeridas en el puesto de trabajo. Consta de varios módulos o niveles tendientes a la obtención de un certificado, pero no forma parte de una carrera universitaria ni tiene reconocimiento de créditos universitarios, ni es reconocida para continuar con estudios superiores.

Modalidad de Curso en el Exterior: capacitación fuera del país, por medio del sistema presencial, mediante cursos, seminarios, congresos, foros y talleres. Para esta modalidad se pueden otorgar permisos requeridos tales como; permisos con o sin goce de salario.

Modalidad de Beca: ayuda económica para pago de matrícula, materiales, alimentación y transporte, además de los permisos de traslado y asistencia a clases en horas laborales para cursar estudios universitarios o para-universitarios, en el país, así como grados superiores en universidades u otras instituciones.

Objetivos Estratégicos: Lineamientos planteados por la empresa RACSA para lograr las metas y resultados establecidos en un tiempo determinado.

Oficio o Carta de Desvinculación: Documento en el cual se le comunica al colaborador su salida o cuando el colaborador decide salir voluntariamente de la empresa.

Orden de Pago: Documento confeccionado para el Departamento de Tesorería para tramitar los pagos derivados de la gestión de Talento Humano: Pago de salarios, pago de extremos laborales, pago de retenciones a las entidades con convenio de deducción por planilla, pago a proveedores por capacitaciones recibidas, etc.

Organigrama: Diagrama de estructura que indica los niveles jerárquicos de dependencia del puesto a desempeñar.

Pago de las Remuneraciones: Las remuneraciones se fijan por jornadas mensuales de trabajo y se cancelarán en períodos quincenales. Los pagos se realizarán en moneda de curso legal mediante transferencias bancarias a las cuentas que los colaboradores mantengan para el efecto.

Pasante: Estudiante de colegios técnicos públicos o privados, que aplica los conocimientos técnicos en RACSA, por la cantidad de horas establecidas.

Perfil del Puesto: Herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un puesto de trabajo en la empresa.

Período Actual: Días de vacaciones proporcionales que se van sumando del período actual a la fecha de vacaciones.

Permisos: Períodos durante los cuales se autoriza a un trabajador para dejar sus funciones de acuerdo con el reglamento interno y previa coordinación y autorización de la jefatura inmediata, con o sin goce de salario.

Plan de Capacitación: Documento anual en el cual se detallan los requerimientos, información de las capacitaciones, participantes, así como otra información relevante para cumplir con los objetivos estratégicos y el presupuesto aprobado para este fin.

Plan de Desarrollo: Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en un futuro.

Planes de Sucesión: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha determinada de ascensión de las nuevas funciones.

Plaza: Posición en la empresa, para ocupar un puesto.

Practicante Supervisado: Estudiante de colegios técnicos públicos o privados, que aplica los conocimientos técnicos en RACSA, por la cantidad de horas establecidas.

Practicante Universitario: Estudiante de universidad pública y privada, que aplica los conocimientos profesionales en RACSA, por la cantidad de horas establecidas.

Presupuesto: Estimación monetaria definida anualmente por la DGF y designada por el Departamento de Presupuesto de la empresa, mediante el cual se asigna un monto para la ejecución del Plan de Capacitación de cada dirección.

Procedimiento: Conjunto de etapas a seguir para la realización de una actividad en referencia a los lineamientos corporativos internos y específicos emitidos por la Administración Superior.

Proceso: Cadena de actividades que agregan valor y permiten la generación de un producto o servicio bajo determinadas condiciones y plazo.

Proveedor Externo de Servicios de Reclutamiento: Es la empresa que contrata RACSA para colaborar en los procesos de reclutamiento y selección.

Puesto: Conjunto de funciones y responsabilidades asignadas a un trabajador dentro de la estructura organizacional.

Reasignación: Acto formal que dispone el cambio sustancial de un puesto en las funciones y responsabilidades.

Recargo Salarial: Reconocimiento salarial que se otorga, de manera temporal, a un trabajador por asumir funciones y responsabilidades mayores a las asignadas a su puesto de trabajo.

Reclasificación: Proceso mediante el cual se ajusta la clasificación de un puesto de trabajo.

Revaloración: Proceso mediante el cual se ajusta la valoración salarial de un puesto de trabajo.

Reclutamiento Externo: Es la búsqueda de recursos humano que no incluye a trabajadores que actualmente laboran para RACSA. Se le llama “externo” debido a que se busca a los candidatos fuera de la empresa.

Reclutamiento Interno: Búsqueda de recurso humano a lo interno de la organización.

Reclutamiento Mixto: Búsqueda del recurso humano tanto a nivel interno como externo a la organización.

Renuncia: Acción por la cual un colaborador decide voluntariamente salir de la empresa.

Requisitos del Puesto: Instrumento que contempla una unidad ocupacional realizada por una persona, asociada a una familia de puesto y rol específico; contiene las actividades sustantivas de un puesto, el producto y los indicadores por actividad, así como las competencias cognitivas, habilidades y actitudes requeridas para realizar dichas actividades.

Retenciones y Deducciones: En cada rol de pago personal, se aplicarán las retenciones y deducciones conforme a las regulaciones aplicables, por orden judicial o de autoridad competente y los que el servidor hubiere autorizado como son: cuotas de afiliación, préstamos, pólizas, etc.

Revaloración: Proceso mediante el cual se ajusta la valoración salarial de un puesto de trabajo.

Rol: Permiso que se le otorga a un colaborador para realizar diferentes acciones dentro del Sitio del Empleado en Autogestión.

Salario: Retribución que reciben los trabajadores que le prestan sus servicios a la Empresa en virtud de un contrato de trabajo.

Saldo de Vacaciones: Suma total de los días a los que tiene derecho a disfrutar el colaborador.

Saldo Vencido: Total de días de vacaciones de períodos acumulados anteriores al período actual.

Salida o Desvinculación: Acción por la cual, ya sea por decisión de la empresa o de la persona, el colaborador se retira de la empresa.

Sinóptico: Resumen general de las puntuaciones obtenidas por los candidatos en un proceso de reclutamiento y selección.

Sistema de Gestión de Cambio Organizacional (SGCO): Es el conjunto de elementos, relacionados entre sí, que se implementan para lograr los objetivos del manejo del cambio dentro de la organización. Está compuesto por lineamientos, buenas prácticas, procedimientos, formaciones y capacitaciones, recursos, planes y demás elementos que permitan cumplir con lo propuesto.

Solicitud de Movimiento de Personal: Documento por el cual se realiza las solicitudes de cambio en las condiciones salariales, puestos y permisos con o sin goce de salario para cada uno de los colaboradores.

Tablas de Reemplazo: Herramienta mediante la cual, se designan posibles reemplazos o sucesores, para aquellas personas que se encuentran ocupando puestos claves dentro de la organización.

Transferencia de Conocimiento: proceso formal, avalado por el DTHC, orientado a compartir con otros colaboradores, los conocimientos adquiridos en actividades de formación.

Traslado: Movimiento de un colaborador de una dependencia o puesto a otro distinto al asignado en el mismo nivel jerárquico.

Vacaciones Masivas o Colectivas: Período para el disfrute de vacaciones que son autorizadas por la Gerencia General debido a algún evento o temporada para todo el personal.

Valoración: Proceso mediante el cual se asigna un valor a un puesto en relación con las funciones y responsabilidades asignadas.

5. RESPONSABILIDAD

La implementación de este proceso es responsabilidad de los siguientes involucrados:

Gerente General

- Ejercer funciones de gobierno y control, relacionado con la Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional.
- Garantizar que se están realizando las actividades necesarias para la buena Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional dentro de RACSA.
- Aprobar ingresos de personal.
- Aprobar desvinculaciones de personal.
- Aprobar solicitudes de capacitaciones según corresponda.
- Aprobar el Plan de Capacitación.

Departamento de Talento Humano y Cultura

- Realizar una revisión periódica de este procedimiento para determinar si el mismo requiere modificaciones.
- Garantizar que se cumpla lo estipulado en este documento por parte del personal involucrado.
- Aplicar metodologías de valuación de puestos que permitan establecer los niveles salariales para clasificar y valorar los puestos.
- Gestionar la cantidad necesaria de colaboradores para que la operación del negocio se mantenga estable.
- Gestionar las habilidades y competencias del personal.
- Identificar el personal clave y ejecutar planes de retención de este.
- Dar visto bueno a los perfiles de puesto.
- Dar visto bueno para el ingreso del colaborador
- Aprobar el pago de derechos y prestaciones laborales del excolaborador.
- Aprobar los montos a pagar, descontar y provisionar resultantes de los procesos de nómina y la generación de los roles de pago respectivos; esto se incluye en procesos especiales como son: Aprobar los pagos a realizar a cada colaborador, pago a entidades que posean convenio de deducción con RACSA, pago de pensiones alimenticias y embargos, sindicatos, ASTRACSA, liquidaciones de derechos y prestaciones laborales, etc.
- Dar visto bueno al Plan de Capacitación y elevarlo a la Gerencia General para su respectiva aprobación.

- Dar visto bueno y aprobación de capacitaciones
- Aprobar los planes de sucesión y desarrollo.
- Responsable del proceso general de Gestión de Cambios de la organización.
- Elaborar constancias de tiempo laborado y funciones.

Direcciones y Departamentos de RACSA

- Mantener y gestionar las habilidades y competencias de sus colaboradores, identificando el personal clave para las diferentes funciones en sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Aprobar las vacaciones a disfrutar de los colaboradores a cargo, verificando que la persona posea un saldo positivo para el disfrute.
- Es responsabilidad de las Direcciones dar el visto bueno a la Jefatura en la solicitud de contratación de personal.
- Es responsabilidad de las Jefaturas completar la solicitud de contratación de personal correctamente para presentarla al Departamento de Talento Humano y Cultura.
- Es responsabilidad de las Jefaturas revisar si las actividades descritas en el perfil de puesto han tenido un cambio sustancial y deban ser modificadas.
- Es responsabilidad de las Jefaturas gestionar el espacio, equipo y demás herramientas y suministros que el nuevo colaborador requiera para ejecutar sus funciones.
- Es responsabilidad de las Jefaturas realizar la inducción al puesto y levantar la bitácora de entrenamiento durante el período de prueba.
- Aplicar evaluaciones mensuales del desempeño al nuevo colaborador con el fin de determinar su pericia y su idoneidad para ocupar el puesto, para remitirlas al Departamento de Talento Humano y Cultura.
- Es responsabilidad de las Jefaturas informar al colaborador el resultado obtenido en la evaluación del período de prueba.
- En conjunto con el Departamento de Talento Humano y Cultura, realizar el levantamiento del DNC.
- Es responsabilidad de las Jefaturas, enviar el Plan de Capacitación a la Dirección para su aprobación.
- Es responsabilidad de las jefaturas recibir, aprobar o rechazar las solicitudes de capacitación que realicen los colaboradores a su cargo, verificando que estos se encuentren dentro del Plan de Capacitación aprobado y en caso de aprobarlo, remitirlo a DTHC para su respectivo trámite.
- Es responsabilidad de las Jefaturas, aplicar el sistema de evaluación de conocimientos a sus colaboradores, posterior a la capacitación respectiva.
- Determinar el personal sujeto a sucesión de su Dirección con base en los parámetros establecidos para este fin.
- Elaborar las Tablas de reemplazo con base en el personal determinado.
- Realizar el plan de desarrollo de los colaboradores que sean designados en un plan de sucesión.

- Velar por la adecuada comunicación y manejo de la información del proceso de sucesión en su área a cargo.
- Dar seguimiento y evaluar las actividades que se estipulen en los planes de desarrollo del personal a su cargo.
- Realizar las evaluaciones de los planes de desarrollo trimestralmente mediante las herramientas definidas para este fin.
- Indicar al DTHC cualquier cambio que surja en los planes de sucesión de sus áreas a cargo.
- Atender las recomendaciones del DTHC en lo referente a planes de sucesión.
- Avalar los planes de sucesión de su área a cargo.

Asistente de Talento Humano

- Archivar y custodiar los expedientes de los colaboradores, así como el archivo de la documentación que se genere de estos.
- Custodiar y recibir la información de todos los Departamentos y Direcciones de la empresa.

Supervisor de Nómina

- Supervisar y revisar el proceso de ingreso correcto del nuevo personal, así como el control de la existencia de presupuesto en remuneraciones y existencia de plazas vacantes en conjunto con el Área de Reclutamiento y Selección.
- Supervisar y revisar el proceso de cálculo liquidaciones de derechos y prestaciones laborales, así como los cobros de preaviso o deudas de naturaleza salarial del excolaborador y colaboradores.
- Supervisar y revisar el proceso de nómina, pago a entidades que posean convenio de deducción con RACSA, pago de pensiones y embargos, sindicatos, ASTRACSA, liquidaciones de derechos y prestaciones laborales, etc., así como las demás actividades derivadas del proceso de nómina.
- Revisar los resultados, verificando la existencia de variaciones o diferencias en relación de los ingresos, aportes patronales, pago al Seguro Social, provisiones, etc.
- Analizar la procedencia o no de pagos, deducciones, entre otros de la Gestión de Talento Humano.
- Revisar, analizar y aplicar metodologías de valuación de puestos que permitan establecer los niveles salariales, con el fin de mantener la competitividad salarial.
- Supervisar la ejecución de actividades que genere los procesos de Nómina.

Profesional de Talento Humano

- Realizar la gestión correspondiente para el envío periódico del reporte de excolaboradores, así como la desconexión a los accesos de correo electrónico y autogestión.

- Realizar el levantamiento de perfiles de puesto y los estudios técnicos mediante el uso de formatos y normativas establecidas para estos propósitos.
- Realizar y dar seguimiento al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Emitir un sinóptico que contemple cada una de las etapas evaluadas en los concursos (interno, externo, mixto o dirigido) realizados.
- Suministrar la documentación y datos para el trámite en nómina, así como dar seguimiento y control de estos en el ingreso de nuevo personal.
- Asesorar a las jefaturas para aplicación mensual de las evaluaciones del periodo de prueba al nuevo colaborador con el fin de determinar su pericia y su idoneidad para ocupar el puesto.
- Realizar la inducción a la empresa.
- Brindar asesoría y acompañamiento a las jefaturas y directores en la elaboración del DNC de sus áreas y en la formulación de los planes de capacitación.
- Emitir las recomendaciones necesarias en la formulación del Plan de Capacitación, con el fin de que responda estrictamente a los objetivos estratégicos alineado al DNC.
- Recibir la información del Plan de Capacitación enviada por las Direcciones.
- Revisar el Plan de Capacitación detalladamente y emitir las recomendaciones correspondientes.
- Elaborar el Plan de Capacitación empresarial, mediante la unificación de los planes enviados por todas las áreas.
- Enviar el Plan de Capacitación Empresarial para el visto bueno de la DA para su posterior envío aprobación a la Gerencia General.
- Administrar y velar por el cumplimiento del Plan de Capacitación.
- Emitir un informe anual del cumplimiento del Plan de Capacitación Empresarial.
- Tramitar cuando corresponda las solicitudes de capacitación que sean presentadas por las jefaturas.
- Coordinar las capacitaciones transversales.
- Enviar la designación a capacitación a los colaboradores y jefaturas.
- Confeccionar el contrato de capacitación según corresponda, así como realizar los trámites correspondientes para la firma del colaborador.
- Gestionar el pago a los proveedores por capacitaciones, cursos o seminarios recibidos por los colaboradores de la empresa, realizando los trámites correspondientes ante el Departamento de Tesorería.
- Enviar y dar seguimiento a la aplicación de la encuesta de satisfacción de la capacitación realizada por los participantes.
- Analizar la información de las encuestas de satisfacción de la capacitación, evaluando los proveedores y los servicios contratados.
- Coordinar con las Direcciones los programas de cierre de brechas para reforzar las competencias del personal.
- Administrar los recursos presupuestarios empresariales de la partida de capacitación, asegurando una distribución equitativa para todas las áreas de la empresa.

- Actualizar la base de datos de proveedores de capacitación, en los casos que así corresponda.
- Gestionar con la jefatura inmediata del participante la transferencia de conocimiento con base en los sistemas de evaluación dispuestos para este fin.
- Brindar asesoría y acompañamiento a las Jefaturas y Directores en la elaboración de las Tablas de Reemplazo.
- Emitir las recomendaciones necesarias para que las tablas de reemplazo sean realizadas de manera efectiva y apegados a la normativa vigente.
- Administrar y velar por el cumplimiento de los planes de sucesión.
- Emitir un informe anual del cumplimiento de los planes de sucesión.
- Apoyar las actividades de desarrollo de los colaboradores incluidos dentro del plan de sucesión.
- Sensibilizar mediante comunicación masiva en coordinación con el área de Comunicación referentes a temática de sucesión.
- Actualizar las tablas de reemplazo cuando corresponda.
- Brindar las herramientas para la evaluación de desempeño del personal.
- Asesorar y capacitar a todo el personal de RACSA en el proceso de Gestión del Desempeño, con el fin de asegurar los niveles de productividad y desarrollo requeridos en la empresa.
- Realizar semestralmente los seguimientos de los planes de desempeño de todo el personal, generando reportes para área.
- Asesorar y dar seguimiento a los planes de mejora de los colaboradores.
- Asegurar la aplicación por parte de la jefatura del análisis de causas y plan de mejora en caso de desempeños insuficientes.
- Recibir la carta de renuncia o retiro voluntario por parte del colaborador.
- Aplicar la entrevista de salida.
- Identificar las principales razones por las cuales el colaborador decidió presentar su renuncia o retiro voluntario.
- Elaborar un informe de la entrevista de salida que contemple: principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Brindar el apoyo a la jefatura en caso de detectar oportunidades de mejora en el área.
- Elaborar constancias de tiempo laborado y funciones, solicitadas por colaboradores y excolaboradores.

Técnico de Talento Humano:

- Realizar la gestión correspondiente para el envío del reporte de salida de funcionarios, así como la desconexión a los accesos de correo electrónico y autogestión cuando corresponda.
- Registrar un caso en la Mesa de Servicio para la creación de accesos a correo electrónico, autogestión.

- Realizar la comunicación de ingresos y salidas a las áreas correspondientes para que estas gestionen de creación de accesos a herramientas que el personal a su cargo requiera, asignación de activos, entre otros.
- Realizar la solicitud de levantamiento de activos al Departamento de Servicios Generales cuando se dé una salida de personal.
- Realizar en tiempo y forma, la logística para el ingreso y salida del personal: Creación de gafetes cuando sea ingreso de personal.
- Enviar las evaluaciones de los períodos de prueba.
- Brindar apoyo en las diferentes etapas de evaluación de los procesos de reclutamiento y selección.

Gestor de Nómina:

- Realizar el ingreso de los datos del personal de nuevo ingreso o bien los datos para dar por finalizado el contrato de trabajo por medio de una desvinculación.
- Enviar a ASTRACSA la boleta de afiliación de un colaborador cuando corresponda.
- Calcular los derechos y prestaciones correspondientes, a partir de la motivación de la separación del colaborador en un plazo inferior a los 30 días.
- Gestionar la aprobación y demás logística para realizar el pago de prestaciones y derechos laborales.
- Enviar al Departamento de Tesorería el cálculo con la documentación de respaldo.
- Notificar los cobros al excolaborador a nivel de remuneraciones, así como a nivel interno cuentas por cobrar a las diferentes dependencias relacionadas con el proceso.
- Notificar a ASTRACSA y al FAP sobre la salida de personal, cuando corresponda.
- Realizar el registro correspondiente de las vacaciones solicitadas por el colaborador en el sistema, previa autorización por parte las Jefaturas de Departamento, Directores de Áreas, Coordinadores de Proceso o Supervisores facultados para ello.
- Gestionar la aprobación y demás logística para realizar el pago y retenciones del proceso de nómina.
- Comunicar actualizaciones o modificaciones de los pagos y deducciones de nómina.
- Custodiar debidamente la información de cada nómina.
- Entregar la información y documentación del proceso de nómina en tiempo y forma.
- Realizar el cálculo por la diferencia de remuneración en casos de enfermedad o accidente de trabajo y tránsito.
- Aplicar las retenciones y deducciones correspondientes al período de cálculo.
- Realizar el procesamiento y ajustes del Rol de Pagos, en el mecanismo utilizado para el efecto, calculando los ingresos y deducciones.
- Realizar el cálculo de quincena y emitir el archivo de pago que se envía al área de Tesorería.
- Incluir en el sistema para la gestión de la nómina los montos correspondientes por renta, seguro social, invalidez, vejez y muerte, pensiones alimenticias, embargos, aporte del trabajador a ASTRACSA, etc.

- Enviar al área de Tesorería el cálculo con la documentación de respaldo.
- Realizar las notificaciones por el ingreso y/o salida de personal.
- Reportar los salarios y cambios en la relación laboral de cada uno de los colaboradores ante la CCSS e INS.
- Elaborar las constancias salariales y de tiempo laborado.

Profesional de Clasificación y Valoración de Puestos

- Revisión del levantamiento de perfiles de puesto.
- Elaboración de estudios de puestos.
- Revisión y actualización del Manual de Clases.
- Recomendación de esquemas de remuneración.
- Realizar el monitoreo del mercado salarial, semestralmente y elaborar el informe de análisis de este.
- Elaborar las constancias de tiempo laborado y funciones de colaboradores y excolaboradores.

Profesional en Gestión de Cambio Organizacional

- Responsable de generar los informes de análisis de las medidas de gestión de cambios por periodo programado.
- Entender las causas de posibles resistencias, construir patrocinos y coaliciones internas para el cambio y determinar soluciones efectivas.
- Definir los medios más adecuados para representar el cambio, y cómo liderar la organización desde el punto “Inicial” al punto “Esperado”.
- Revisar que los resultados de desempeño y cumplimiento de los KPI’s definidos para este proceso estén dentro de los parámetros de gestión de cambio establecidos y presentar resultados de la gestión.
- Construir un plan de Gestión del Cambio realista y efectivo que logre los resultados esperados por la Gerencia General.
- Efectuar acciones de comunicación, sensibilización, entrenamiento, empoderamiento, monitoreo, coaching y liderazgo para el cambio y transformación organizacional.

Departamento de Servicios Generales:

- Realizar la asignación de activos y espacio físico para el ingreso del nuevo colaborador.
- Realizar el levantamiento de activos que se encuentran asignados a la persona que saldrá de la institución.
- Corroborar que el proveedor al cual se le realiza el pago por servicio de capacitación se encuentre al día con las obligaciones de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Colaborar con el DTHC cuando se requiera realizar contrataciones de proveedores externos que impartan capacitaciones al personal, reclutamiento y selección, entre otras.
- Recoger los gafetes del personal que salga de la empresa.

Departamento de Tesorería:

- Realizar el pago de salarios de acuerdo con la información enviada por el Departamento de Talento Humano y Cultura.
- Realizar la confección y entrega del cheque con el monto por derechos y prestaciones laborales cuando se produzca una desvinculación, según corresponda.
- Realizar el pago a proveedores que brinden servicios por concepto de actividades de capacitación.
- Notificar al Departamento de Talento Humano y Cultura, el pago de las cuentas por cobrar a excolaboradores y colaboradores.

Departamento de Control y Gestión del Presupuesto

- Asignar el contenido presupuestario para las plazas aprobadas por la Gerencia General y a solicitud del Departamento de Talento y Cultura.

Gerente General, Director, Jefe de Departamento, Coordinador de Área y Supervisor

- Aplicar las evaluaciones del período de prueba y remitirlas al Departamento de Talento Humano y Cultura en tiempo y forma.
- Informar al Departamento Talento Humano y Cultura, los colaboradores que no aprobaron la evaluación del período de prueba, con el fin de realizar las gestiones correspondientes.
- Informar al colaborador del resultado obtenido en la evaluación del período de prueba.
- Aplicar en conjunto con el colaborador, lo planes de mejora.

Departamento de Estrategia y Transformación Digital:

- Realizar la inclusión, modificación, control de cambios efectuados a este documento, además de custodiar la versión oficial e incluirla en el repositorio del Sistema de Gestión Integral.
- Validación de las actividades descritas en los perfiles de puesto, que estas se encuentren alineadas a la arquitectura empresarial.

Colaborador (Trabajador):

- Presentar las solicitudes de capacitación ante su jefatura de forma anticipada de dar inicio la actividad de capacitación.
- Firmar los contratos y solicitudes de capacitación a las cuales sea designado.
- Asistir a los cursos que se encuentren designados.
- Participar activamente de los cursos y capacitaciones a los cuales asista.
- Realizar un informe de capacitación, elaborado en el documento autorizado para este fin, y presentar copia del certificado de participación cuando corresponda al DTHC, en un plazo de 15 días hábiles posterior a la finalización de la actividad.

- Brindar la retroalimentación a la empresa por los conocimientos adquiridos según el sistema de evaluación que corresponda aplicado por su jefatura.
- Cumplir con las actividades que sean asignadas de acuerdo con el sistema de evaluación aplicable posterior a la capacitación para la transmisión de conocimientos adquiridos.
- Asistir y participar activamente en las actividades que se designen en el plan de desarrollo.
- Realizar las evaluaciones que le aplicará su jefatura trimestralmente.
- Realizar los informes requeridos en el proceso de sucesión.
- Brindar la retroalimentación a la empresa por los conocimientos adquiridos según el sistema de evaluación que corresponda, aplicado por su jefatura.
- Brindar la información solicitada por el Departamento de Talento Humano y Cultura para los procesos correspondientes.
- Utilizar el Sitio del Empleado y Autogestión para los trámites personales que requiera.

6. REFERENCIAS

- Estatuto de Personal de RACSA.
- Manuales de Nómina RACSA para el uso del sistema Sapines, Manual Expediente y Nómina, Proceso de Expediente y Nómina, Manual de Ayuda al Usuario.
- Marco de Referencia COBIT 2019 – Proceso APO07 – Gestionar el Talento Humano / Proceso BAI05- Gestionar el Cambio Organizacional
- Marco de Referencia eTOM v19
- Política Empresarial para la Gestión de Riesgos RACSA.
- Política de Capacitación y Desarrollo
- Reglamento de Capacitación
- Retana, Ana Lidia. Guía Práctica de cálculos laborales en Costa Rica. (3era Edición). Litografía e Imprenta Segura Hermanos S.A. San José, Costa Rica. 2016.
- Rimsky, Tolo M. Administración de la Remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal. (1era Edición). McGraw Hill. México D.F 2005.
- Kotter J.P. (1997). El Líder del Cambio. México: Mc Graw-Hill.
- Kotter J.P. (2004). Lo que de verdad hacen los líderes. Artículo extraído del libro liderazgo, Harvard Business Review.

7. FICHA DE PROCESO

7.1. Roles Involucrados

A continuación, se presenta una tabla, en la cual se detallan quienes son los responsables de este proceso:

Rol	Responsable
Dueño del Proceso	Dirección Administrativa

Gestor del Proceso	Departamento de Talento Humano y Cultura
---------------------------	--

7.2. Entradas y Salidas del Proceso

La siguiente tabla representa las entradas y salidas que este proceso toma como insumos, así como los resultados que este brinda a otros procesos.

Actividad	Proveedor	Entradas	PROCESO GESTIONAR EL TALENTO HUMANO Y CULTURA	Salidas	Cliente
SOP04.01 Mantener la cantidad de personal suficiente y adecuada.	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Plan de recursos aprobado Principios rectores para la asignación de recursos y capacidades 		Evaluaciones de requisitos de personal	Interno
		Acciones correctivas para hacer frente a las desviaciones de gestión de recursos		Planes de desarrollo de carrera y de competencias	Interno
	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones del presupuesto Plan y presupuesto 			
	Interno	<ul style="list-style-type: none"> Metas y objetivos empresariales Políticas empresariales y procedimientos de DTHC 			
SOP04.02 Identificar personal clave.	Interno	Definición de prácticas de retención de personal		Planes de retención de personal clave	Interno
SOP04.03 Mantener las habilidades y competencias del personal.		Enfoque del sistema de recompensas e incentivos al personal		Matriz de habilidades y competencias	Interno
		Publicar documentación actualizada de los procesos de TH en el repositorio de conocimiento empresarial		Revisión de informes	Interno

		Concienciación del conocimiento y esquemas de capacitación / formación		
SOP04.04 Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	Interno	Metas y objetivos de la organización	Metas Individuales	Interno
		Objetivos de desempeño de Talento Humano alineados	Evaluaciones de desempeño	Interno
		Resultados de la revisión de desempeño de Talento Humano	Planes de mejora	Interno
SOP04.05 Planificar y realizar un seguimiento del uso del talento humano del negocio.	Interno	Comunicación de las estrategias de aprovisionamiento de recursos	Inventario de recursos humanos del negocio	Interno
		Comentarios sobre la asignación y eficacia de recursos y capacidades	Análisis de deficiencias en la obtención de recursos	Interno
		Asignaciones presupuestarias	Registros de utilización de recursos	Interno
		Requisitos y funciones de recursos		
	Requisitos de recursos de proyecto			
	Organización Corporativa	Carteras actuales y futuras		
Interno	Estructura organizativa de la empresa			
SOP04.06 Gestionar el personal contratado.	Interno	Requisitos y funciones de los colaboradores	Procedimientos de contratación de personal	Interno
		Requisitos de recursos de proyecto	Acuerdos contractuales	Interno
		Comunicación del programa y responsabilidades en curso	Revisión de acuerdos contractuales	Interno

SOP04.07 Establecer el deseo de cambiar, el alcance e impacto del cambio	Resultados de la calidad del servicio, incluyendo los comentarios del cliente	Comunicaciones de los motivadores del cambio	Interno	
	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de aceptación confirmados por las partes interesadas • Repositorio de definición de requerimientos 		Comunicaciones de la Gerencia General comprometiendo se con el cambio organizacional	Interno
	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de mitigación de riesgos • Requerimientos del registro del riesgo 			
SOP04.08 Formar un equipo de implementación del cambio efectivo.	Criterios de aceptación de las partes interesadas confirmados	Equipo de implementación del cambio y roles	Interno	
		Visión y objetivos comunes	Interno	
SOP04.09 Comunicar la visión deseada para el cambio a las partes interesadas.		Plan de comunicación de la visión del cambio organizacional	Interno	
		Comunicaciones de la visión del cambio organizacional		
SOP04.10 Definir roles y responsabilidades de los involucrados e identificar resultados en el corto plazo.	Estructura organizacional de la empresa	Metas de desempeño de Talento Humano alineadas		
		Beneficios en el corto plazo (quick-wins) identificados		
		Comunicación de los beneficios a obtener		
SOP04.11 Planificar e implementar todos	Componentes de la solución documentados	Plan de Gestión del Cambio	Interno	

los aspectos técnicos y operativos del entorno del cambio.		Componentes de la solución y documentación relacionada actualizados		Resultados y métricas de éxito del plan	Interno
SOP04.12 Integrar nuevos enfoques mediante el seguimiento de los cambios implementados.				Resultados de auditorías de cumplimiento	
				Comunicaciones de concienciación	Interno
				Resultados de la revisión de rendimiento de DTHC	
SOP04.13 Mantener el cambio organizacional mediante la formación eficaz del personal y campañas de comunicación.				Planes de transferencia del conocimiento	
				Comunicación del compromiso de la Gerencia General	Interno

7.3. Riesgos del Proceso

En esta sección, se identifican los riesgos a los cuales se enfrenta el proceso durante su operación.

IDENTIFICADOR	RIESGO
1	Riesgo de Fuga de Talento Humano Clave: La falta de una estrategia de Talento Humano que permita atraer, mantener, retener y desarrollar el Talento Humano clave de la empresa; amenaza con la fuga del capital humano especializado y asociado con los procesos de negocio sustantivos.
2	Riesgo de Carencia de Talento Humano: La falta de un proceso de planificación del Talento Humano que permita contar con la cantidad y el personal requerido en cuanto a competencias, innovación y creatividad; ponen en desventaja a la empresa con respecto a su competencia.
3	Riesgo de Clima Organizacional: Las dificultades para gestionar la atmósfera organizacional constituida por las percepciones de los colaboradores, respecto a los valores, la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral entre otros aspectos, afectan la consecución de los objetivos empresariales y genera un clima hostil que consecuentemente podría afectar la productividad.
4	Riesgo de Vinculación del Talento Humano: Una incorrecta gestión de los antecedentes laborales y el formal establecimiento de las funciones, responsabilidades y condiciones de contratación del Talento Humano, ponen en riesgo la consecución de objetivos empresariales.
5	Riesgos de Separación del Talento Humano: La falta de prácticas y protocolos para gestionar la devolución de activos, permisos de acceso y cambios de puesto, del personal desvinculado de la empresa, amenazan la seguridad de la información y los sistemas que soportan la operación del negocio.
6	Riesgo de Relaciones Laborales: Se refiere al incumplimiento tanto del patrono como del colaborador de las normas fijadas en el Estatuto de Personal, Código de Ética y demás norma interna aplicable.
7	Riesgo de Desarrollo Profesional: La falta de procesos permanentes de formación y desarrollo del talento humano; amenazan con generar obsolescencia organizacional y desfazar los procesos de negocio con la realidad del mercado.

7.4. Matriz RACI

#	ACTIVIDADES CLAVES	ROLES										
		Junta Directiva	Gerente General	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Gestión de Plataformas	Dirección de Producto y Proyectos	Dirección Comercial	Depto. de Talento Humano y Cultura	Profesional de Cambio Organizacional	Dueños de los Procesos de Negocio	Depto. Estrategia y Transformación Digital
SOP04.01	Mantener la cantidad de personal suficiente y adecuada.	I	A	C/R	C/I	C/I	C/I	C/I	R		R	C/I
SOP04.02	Identificar personal clave.	I	A	C/R	C/I	C/I	C/I	C/I	R		R	C/I
SOP04.03	Mantener las habilidades y competencias del personal.	I	A	C/R	C/I	C/I	C/I	C/I	R		R	C/I
SOP04.04	Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	I	A	C/R	C/I	C/I	C/I	C/I	R		R	C/I
SOP04.05	Planificar y realizar un seguimiento del uso del talento humano del negocio.	I	A	R	C/I	C/I	C/I	C/I			R	C/I
SOP04.06	Gestionar el personal contratado.	I	A	A	C/I	C/I	C/I	C/I	R		R	C/I
SOP04.07	Establecer el deseo de cambiar el alcance e impacto del cambio	I	A	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	C	C/I
SOP04.08	Formar un equipo de implementación del cambio efectivo.	I	A	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	I	C/I
SOP04.09	Comunicar la visión deseada para el cambio a las partes interesadas.	I	A	I	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	I	C/I
SOP04.10	Definir roles y responsabilidades de los involucrados e identificar resultados en el corto plazo.	I	A	C	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	I	C/I
SOP04.11	Planificar e implementar todos los aspectos técnicos y operativos del entorno del cambio.	I	A	A	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	C/I	C/I
SOP04.12	Integrar nuevos enfoques mediante el seguimiento de los cambios implementados.	I	A	R	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	I	C/I
SOP04.13	Mantener el cambio organizacional mediante la formación eficaz del personal y campañas de comunicación.	I	A	R	C/I	C/I	C/I	C/I	R	R	I	C/I

Responsable (R), quién debe rendir cuentas (A), quién debe ser Consultado (C) y/o Informado (I).

7.5. Indicadores del Proceso

NOMBRE INDICADOR	Porcentaje de Rotación de Personal	
CÓDIGO INDICADOR	KPI-SOP04-01	
RESPONSABLE	Gestor del Proceso	
DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	
Se calcula el porcentaje de rotación de personal de la organización midiendo la cantidad de colaboradores que ingresan y se desvinculan sobre la cantidad total de los colaboradores en un periodo establecido	$R = \frac{\left(\frac{X+Y}{2}\right)}{\left(\frac{Z+Z'}{2}\right)} \times 100$ <p>X: Cant. Colaboradores Nuevos Y: Cant. Colaboradores Salida Z: Cant. Colaboradores Inicio de periodo Z': Cant. Colaboradores Final de periodo</p>	
UNIDAD	Promedio %	FUENTE DE DATOS
FRECUENCIA	Anual	Informes de Nómina RACSA y control de contrataciones de Reclutamiento y Selección
META	15%	
NIVELES DE TOLERANCIA		
R < 15	18 ≤ R ≤ 16	R > 20

NOMBRE INDICADOR	Porcentaje de Errores en Planilla	
CÓDIGO INDICADOR	KPI-SOP04-02	
RESPONSABLE	Gestor del Proceso	
DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	
Se calcula el porcentaje de la sumatoria errores detectados en la elaboración de la nómina sobre la cantidad de errores permitidos durante el periodo	$Z = \frac{\sum X}{Y} \times 100$ <p>X: Cantidad de Errores de Planilla por periodo Y: Cantidad Total Errores Permitidos</p>	
UNIDAD	Promedio %	FUENTE DE DATOS
FRECUENCIA	Mensual	Informes de Nómina de RACSA
META	10%	
NIVELES DE TOLERANCIA		
Z < 10	13 ≤ Z ≤ 11	Z > 15

NOMBRE INDICADOR		Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Capacitaciones	
CÓDIGO INDICADOR		KPI-SOP04-03	
RESPONSABLE		Gestor del Proceso	
DESCRIPCIÓN		FÓRMULA	
Se calcula el porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitaciones por periodo		$Z = \frac{X}{Y} \times 100$ <p>X: Cantidad de Capacitaciones Ejecutadas Y: Cantidad Total de Capacitaciones Programadas en el Plan de Capacitaciones</p>	
UNIDAD	Promedio %	FUENTE DE DATOS	
FRECUENCIA	Semestral	Informes de Capacitación RACSA	
META	91%		
NIVELES DE TOLERANCIA			
Z < 91		90 ≤ Z ≤ 80	
		Z > 80	

NOMBRE INDICADOR		Porcentaje de acompañamientos realizado en Gestión de Cambio	
CÓDIGO INDICADOR		KPI-SOP04-04	
RESPONSABLE		Gestor del Proceso	
DESCRIPCIÓN		FÓRMULA	
Se calcula la cantidad de asesoría y solicitados con respecto al total de asesorías realmente brindados.		$Y = X$ <p>X: Cantidad de asesorías en Gestión de Cambio realizados Y: Cantidad de asesorías requeridas en Gestión de Cambio</p>	
UNIDAD	Porcentaje	FUENTE DE DATOS	
FRECUENCIA	Semestral	Informes de Gestión de Cambio aplicados	
META	90%		
NIVELES DE TOLERANCIA			
X ≥ 90		90 > X ≥ 80	
		X < 80	

NOMBRE INDICADOR		Porcentaje de certificaciones para el mejoramiento de la cultura organizacional	
CÓDIGO INDICADOR		KPI-SOP04-05	
RESPONSABLE		Gestor del Proceso	
DESCRIPCIÓN		FÓRMULA	
Certificar al menos al 10% de la organización en programas para el mejoramiento de la cultura organizacional.		$Z = \frac{X}{Y} \times 100$ <p>X: Cantidad de personas certificadas al año Y: Total de colaboradores</p>	
UNIDAD	Porcentaje	FUENTE DE DATOS	
FRECUENCIA	Semestral	Informes de Gestión de Cambio aplicados	
META	10%		
NIVELES DE TOLERANCIA			
X ≥ 10	10 > X ≥ 9	X < 8	

8. LINEAMIENTOS GENERALES

Para lograr la correcta aplicación de los siguientes procedimientos se debe verificar que cumplan con las siguientes características:

- **Preciso:** Ajustado a lo exacto o fiel.
- **Coherente:** Expresa la estrecha relación existente entre los elementos constitutivos del pago o deducción.
- **Veracidad:** Conformidad con la verdad.

8.1. Elementos que debe Contener la Documentación para el Ingreso y Salida de Personal

8.1.1. Personal de Nuevo Ingreso

Expediente de Personal: En el expediente de personal debe constar los siguientes documentos:

- Oferta de servicios debidamente completa con la fotografía correspondiente.
- Hoja de delincuencia con máximo 1 mes de emitida.
- Certificación de cuenta bancaria del nuevo personal emitida por la entidad financiera.
- Boleta de afiliación a ASTRACSA (cuando amerite).
- Copia de la cédula vigente (Confrontada contra el original) y en caso de tratarse una persona extranjera copia del carnet del seguro social al día (confrontada contra el original), cédula de residente y permiso de trabajo.
- Currículum actualizado.

- Copia de los atestados académicos y confrontado contra el original.
- Copia de licencia de conducir (cuando lo amerite y confrontada contra original).
- Carnet de vacunación contra el COVID 19 al día.
- Certificación de incorporación al colegio profesional y comprobante de estar al día con el pago de cuotas. (para puestos profesionales).
- Carta de nombramiento.
- Pruebas psicométricas.
- Contrato de Trabajo.
- Contrato de Teletrabajo, cuando amerite.
- Acuerdo de confidencialidad.
- Movimiento de Personal firmado.
- Declaración Institucional de Valores firmada.
- Declaración del conocimiento del Código de Ética para los Colaboradores de RACSA firmado.
- Declaración Jurada de que no existen limitaciones para trabajar en el sector público.

8.1.2. Evaluación del Periodo de Prueba

- Los movimientos de personal por nuevo ingreso (contratos por tiempo definido e indefinido) o ascensos con nombramientos mayor a tres meses, se les aplicará la evaluación del período de prueba y el seguimiento será de forma mensual.
- En los casos donde las áreas apliquen métricas de desempeño para evaluar al colaborador, estas deben remitirse al Departamento de Talento Humano y Cultura, para respaldar la evaluación del período de prueba.
- Las métricas deben ser objetivas y acorde con el área donde se ejecutan las funciones. El Departamento de Talento Humano y Cultura, remitirá el formulario para las evaluaciones del período de prueba, de acuerdo con el nombramiento del colaborador: 20 días (primera evaluación de periodo de prueba), 75 días (segunda evaluación de periodo de prueba).
- En caso de que el colaborador evaluado en el primer mes de prueba (20 días) obtenga un resultado no satisfactorio, la jefatura elaborará un plan de mejora a los 30 días y le dará la retroalimentación respectiva, en compañía con el Departamento de Talento Humano y Cultura (sí corresponde).
- En la segunda evaluación del desempeño (75 días), si el plan de mejora no fue efectivo, la jefatura deberá realizar las acciones correspondientes para iniciar el proceso de desvinculación y el pago correspondiente a derechos laborales o reubicación en el puesto anterior al ascenso al puesto anterior (esto en caso de ascensos).
- La nota mínima para aprobar cada evaluación del período de prueba debe ser igual o mayor a 80% y se promediará las dos evaluaciones, para obtener la calificación global, la cual debe ser igual o mayor a 80%.

8.1.3. Desvinculaciones

Oficio o Carta de Renuncia: Debe estar dirigida al Jefe inmediato:

- Indicando el último día que laborará y el tiempo que va a dar de preaviso (cuando corresponda).
- Firma y fecha de recibido por parte del Jefe inmediato.

Nota: Se realizará la entrega por parte de la jefatura inmediata al excolaborador, el documento (carta de recibido de renuncia), para comunicar el cobro del preaviso por la vía administrativa y en caso de no llegar a un acuerdo, se hará de forma judicial.

Posterior a la notificación de recibido de la carta de renuncia el Profesional de Talento Humano contactará al exfuncionario para aplicar la entrevista de salida.

Oficio o Carta de Desvinculación: Una vez realizado el proceso de solicitud de desvinculación y aprobación de la Gerencia General, este emite un documento donde se indica:

- El último día que va a laborar el colaborador
- Motivo de finalización del contrato (con responsabilidad patronal, sin responsabilidad patronal, autorización de retiro voluntario, finalización de contrato anticipada).
- Acuse de recibido, con los datos personales (Nombre y Cédula), fecha, firma de recibido por parte de la persona que se va a desvincular.

8.2. Aplicación de Pruebas Técnicas en los procesos de Reclutamiento y Selección

- Las pruebas técnicas de los procesos de contratación deberán formularse en todos los casos por el área solicitante del proceso y deberá ser acompañada por la hoja de respuestas correspondiente sin excepción. Cada ítem deberá contar con la puntuación correspondiente, así como aportar el valor total de la prueba.
- Para la aplicación de la prueba técnica, se solicita a cada área de la empresa, una batería de posibles preguntas o ítems por cada puesto, y el área de Reclutamiento y Selección, seleccionará de forma aleatoria, los ítems para aplicar a los oferentes al puesto, una vez activado el concurso.
- Las pruebas técnicas podrán ser diseñadas de acuerdo con el criterio experto del Director o Jefatura interesada, con la finalidad de validar los conocimientos requeridos en el puesto, pueden contener apartados como: Desarrollo, Respuesta Breve, Desarrollo de Casos, Selección Única, Selección Múltiple, Pareos, Ejercicios matemáticos, entre otros. Es importante en esta confección valorar el nivel de complejidad requerido, así como la duración de la prueba. Se recomienda una duración máxima de 2 horas.
- Cada área, realizará la revisión de las pruebas, y comunica al Departamento de Talento Humano y Cultura, la calificación obtenida por cada uno de los oferentes, con el fin de que sea incluido en el sinóptico final.

Nota: Para las posiciones de Coordinador de Área, perfiles tácticos, Jefaturas, Directores o Gerentes, se conformará una comisión, la cual será designada por el Titular que solicite la reposición de la plaza vacante.

- Los miembros designados en una Comisión revisora adquieren responsabilidad de participación y criterio técnico en todas las etapas requeridas dentro del proceso de contratación correspondiente, razón por la cual no es permitido desligarse de alguna de las etapas del proceso. Además, deberá responder en tiempo y forma según los plazos establecidos.
- En caso de que alguno de los miembros designados en la Comisión por razones de fuerza mayor no pueda participar de la revisión, el Titular correspondiente deberá asegurar su reposición y en caso de que ya haya dado inicio el proceso de revisión, deberá anularse y volver a empezar.
- La Comisión designada en pleno deberá revisar de principio a fin todas las pruebas del proceso de contratación designado, no es permitido que se incorporen nuevos miembros a la Comisión durante el proceso de revisión. salvo lo contemplado en el punto anterior.
- El personal que sea designado para ocupar una Comisión revisora se encuentra en la obligación ética de guardar la confidencialidad de la información y no referirse al proceso fuera del ámbito de revisión. Por lo cual, ante cualquier duda o consulta de un participante del proceso, debe abstenerse de recomendar o emitir criterio, instruyendo al colaborador a seguir el debido proceso ante el Departamento de Talento Humano y Cultura ante cualquier aclaración requerida.
- La Comisión estará integrada por personal experto en el área de evaluación y se fiscalizará por uno o dos integrantes del Departamento de Talento Humano y Cultura, quienes no participarán en la ponderación de la evaluación.
- La Comisión deberá sesionar de manera conjunta y con todos los miembros designados presentes, en modalidad presencial o virtual según se determine. En caso de que uno de los miembros falte, deberá reprogramarse la sesión.
- En las sesiones de revisión el Departamento de Talento Humano y Cultura levantará una minuta haciendo constar el proceso de revisión y la participación de todos los miembros de la Comisión, la cual debe ser debidamente firmada por todas las partes.
- Para la calificación de las pruebas se empleará la metodología de revisión “a ciegas”, es decir, las evaluaciones no mostrarán el nombre de la persona que completó la prueba, con la finalidad de guardar la objetividad e imparcialidad en las calificaciones.
- La revisión de las pruebas se realizará en todos los casos basándose en primera instancia en las respuestas correctas aportadas junto con la prueba técnica.
- El puntaje otorgado en cada ítem estará en función al valor previamente definido para cada pregunta.
- La metodología de la revisión de la Comisión se efectuará de la siguiente manera:

- Cada miembro de la Comisión brinda una calificación individual en cada pregunta, basado en su expertiz técnico, así como en la respuesta correcta, entre otros aspectos que funjan como valiosos para otorgar la calificación correspondiente. Al finalizar el Departamento de Talento Humano y Cultura realiza un promedio de todas las calificaciones de los miembros de la Comisión y se calcula la nota final de cada ítem.
- El resultado final de la prueba técnica formará parte integral del sinóptico del proceso de contratación correspondiente, siendo calculada la nota obtenida con base al porcentaje de valor que se le brindó previamente a esta etapa dentro del proceso.
- En caso de que se presente alguna apelación de la calificación de la prueba técnica, el Departamento de Talento Humano y Cultura procederá a coordinar una sesión con la Comisión en pleno, para atender debidamente el proceso de apelación velando por la respuesta en tiempo y forma según los plazos establecidos.

8.3. Elementos que debe Contener la Boleta de Vacaciones Digital o Impresa

Boleta de Vacaciones Digital: Boleta que se encuentra situada en el sistema de autogestión del empleado y debe contener:

- Fecha de inicio de las vacaciones.
- Fecha fin de las vacaciones.
- El sumatorio total de días a disfrutar.
- Observaciones en caso de que corresponda.

Boleta de Vacaciones Impresa: Esta boleta se debe imprimir y gestionar su autorización con las respectivas firmas y debe contener:

- Fecha de solicitud de vacaciones.
 - Nombre y Cédula del colaborador.
 - Dependencia a la que pertenece.
 - Fecha de inicio y fin de las vacaciones.
 - Período del cual va a disfrutar las vacaciones.
 - Saldo acumulado de vacaciones.
 - Firma del colaborador
 - Firma de la jefatura realizando la autorización.
 - Observaciones en caso de que corresponda.
- En caso de que el colaborador por alguna razón no pudo disfrutar del día(s) de vacaciones ya sea que se encuentre en licencia, permiso o incapacidad u otra, debe comunicar al área de Nómina, ya sea la jefatura o el mismo colaborador por medio de la Boleta de Reversión de Vacaciones, realizando la justificación correspondiente del

no disfrute de los días validada por la jefatura inmediata para realizar la anulación correspondiente de la boleta de vacaciones.

- Para los programas de vacaciones establecidos en cada área, se envían al Departamento de Talento Humano y Cultura a modo informativo, siendo responsabilidad de cada colaborador ingresar la boleta de vacaciones respectiva. Así como, es responsabilidad de cada jefatura velar por el cumplimiento del programa.

8.4. Elementos que debe Contener la Documentación de Nómina

Solicitud de Movimiento:

- Consecutivo de Talento Humano y Cultura,
- Datos del colaborador, tales como nombre y cédula.
- Especificar el tipo de movimiento se debe aplicar, fecha de vigencia y de vencimiento (cuando corresponda), N° de plaza, a quien sustituye (cuando corresponda), justificación del movimiento citando los oficios que correspondan, condiciones salariales (indicando el esquema salarial, salario asignado, clase y escala donde se ubica), tipo de jornada, siglas de puesto, centro funcional (ambos actual como propuesto, este último en caso cuando corresponda).

Además, debe contener las firmas respectivas de acuerdo con lo estipulado en el Manual de Autorizaciones Vigente.

Acción de Personal: Se basa en la solicitud de movimiento. Debe contener:

- Datos personales del colaborador (Nombre y Cédula), número de acción de personal, centro funcional, monto de salario (así como los componentes, cuando corresponda), tipo de acción aplicada, observaciones (referencia de la solicitud de movimiento o el documento que dio origen a la acción de personal), debe contener la fecha de rige, tipo de jornada, etc.

Adenda al Contrato: Este documento contiene las calidades del representante de RACSA y el colaborador. Consiste en un documento en el cual varía las condiciones laborales pactadas en el contrato inicial del trabajo. Dichas variaciones consisten en cambio de esquema salarial, cambio sustancial de funciones, etc.

Incapacidades: Cada boleta debe ser entregada al Departamento de Talento Humano y Cultura debidamente con los datos solicitados en la boleta, del mismo modo debe estar convalidada por la institución que extendió la incapacidad (CCSS o INS).

Boleta de Horas Extras: Deben contener los datos personales de los colaboradores, así como el horario ordinario, los días laborados en horario extraordinario, asueto y feriados. Se debe completar el tipo de jornada en el que se produjeron las horas extras con el horario laborado ordinario y extraordinario en asuetos y feriados.

Dicha boleta, debe presentar la justificación o descripción de las actividades realizadas, además de las firmas correspondientes de la jefatura, director y colaborador que revisó la boleta.

Boleta de Vacaciones Digital: Esta boleta, debe contener los datos del colaborador (nombre, cédula, centro funcional), adicionalmente, la fecha de vigencia de las vacaciones, cantidad de días a disfrutar y período del cual se debe realizar el rebajo de los días

disfrutados. Debe contener las firmas del trabajador y la jefatura o la persona quien autoriza las vacaciones.

Certificación de Cuenta Emitida por el Banco: Esta certificación debe ser la original, y contiene el tipo de cuenta, nombre del banco, número de cuenta (IBAN), nombre, número de cédula del colaborador, tipo de moneda (colones), adicionalmente debe encontrarse activa.

Contrato de Trabajo: Contiene las calidades del representante de RACSA y el colaborador, condiciones laborales, fecha de ingreso, departamento o área de trabajo, funciones, etc.

Acuerdo de Confidencialidad: Contiene las calidades del representante de RACSA y el colaborador, condiciones de la seguridad de la información.

Expediente de Personal: El expediente de personal debe constar los documentos listados en el apartado de Personal de Nuevo Ingreso. así como toda la documentación que se genere durante la relación laboral entre RACSA y la persona.

Boleta de Afiliación ASTRACSA: Datos personales del colaborador (nombre, número de cédula, dirección, género, estado civil, teléfono, fecha de nacimiento, entre otros), así como también, la ubicación física, departamento, puesto, correo electrónico, número de cuenta y el banco al que pertenece. Del mismo modo, se les solicita indicar los beneficiarios y firma del colaborador.

Comisiones y Bonos: Es un oficio o archivo que envían los centros funcionales los cuales se encuentran bajo el esquema de compensación variable. El contenido es: cédula, nombre del colaborador, monto de comisión o bono, así como la deducción de bono o comisión pagada de más.

Guardias Técnicas: Consiste en un oficio donde se indica cédula, nombre del colaborador, servicio que debe atender, departamento y quincena en la cual se le debe cancelar la guardia.

Deducciones: Por medio de un archivo en formato .txt, el ejecutivo de las entidades con convenio de deducción por planilla mensualmente envía el archivo para aplicar las deducciones de préstamos de los colaboradores, que contiene, cédula, monto y motivo de deducción.

Pensiones Alimenticias: Mediante un oficio del Juzgado de Familia, donde se indica el nombre y cédula del colaborador, así como el actor y la cuenta donde se debe depositar el monto a retener por pensión alimenticia ya sea mensual o quincenal. Además, del aguinaldo y salario escolar.

Embargos Salariales: Documento recibido de un Juzgado de Cobro, donde se indica el nombre y cédula del colaborador, así como el actor y la cuenta donde se debe depositar el monto a retener por embargo salarial, ya sea mensual o quincenal.

Pólizas de Seguro: Archivo que se descarga desde el sitio web del INS, el cual describe cédula y nombre del colaborador, tipo de póliza (V y M: Póliza de Vida, A: Póliza de Automóviles, I: Póliza de Incendio), describe la prima y la cuota, estos se suman para determinar el monto quincenal por tipo de póliza.

Otras Deducciones: Existen otras deducciones como las de cuotas sindicales, colegios profesionales, etc., las cuales son tramitadas mediante comunicado oficial de la institución

vía correo electrónico mediante un archivo en formato Excel o .txt o bien mediante un oficio físico.

- El Coordinador(a) Administrativo de Compensación en conjunto con el Supervisor de Nómina, deben realizar anualmente la calendarización de las fechas de pago de la nómina de cada una de las quincenas del mes, las fechas de cierre de recepción de documentos, fecha de creación de planilla, fecha de entrega al área de Tesorería, Contabilidad y la fecha de depósito de salario.

Las fechas de pago son los días **14 (I Quincena)** y **29 (II Quincena)** del mes correspondiente, sí este día cae sábado o domingo o feriado, se realiza el pago en el día hábil anterior. Estas fechas, están sujetas a cambio por disposición empresarial.

8.5. Elementos que debe Contener el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Empresarial

El Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Empresarial, debe contener lo siguiente:

- Indicar la modalidad de capacitación requerida: con costo o sin costo.
- Indicar el trimestre en el que se va a ejecutar.
- Personas designadas a participar.
- Dirección, Departamento o área.
- Indicar posible proveedor y nombre del curso.
- Indicar cantidad de personas que van a asistir a la capacitación.
- Aplicabilidad del conocimiento adquirido a través de la capacitación.
- Monto proyectado del costo de las capacitaciones, total y unitario.

8.6. Elementos que debe Contener la Detección de Necesidades de Capacitación.

Para el DNC, el titular del Departamento debe llenar la matriz que el Depto. de Talento Humano y Cultura habilite para este fin, la cual debe contener: Necesidad detectada, que consiste en una breve descripción y responde a la pregunta *¿por qué?* se requiere la capacitación.

- Dirección y Departamento.
- Necesidad detectada, que consiste en una breve descripción y responde a la pregunta *¿por qué?* se requiere la capacitación.
- Alcance de la capacitación, describe el objetivo de la capacitación y responde a las preguntas *¿para qué?*, *¿qué se quiere lograr?*
- Puesto al que va dirigido, respondiendo a la pregunta *¿para quién?*
- Tema de la capacitación.
- Alineación con el objetivo del Plan Operativo Institucional y el Plan Operativo Estratégico.

8.7. Elementos que debe Contener las Solicitudes de Capacitación con Costo y Sin Costo.

8.7.1. Solicitudes de Capacitación con Costo y sin Costo

- Nombre de la capacitación
- Lugar de capacitación
- Fecha de inicio y fecha de fin de la capacitación
- Horario y detalle
- Proveedor responsable por la capacitación
- Nombre de los participantes que van a asistir a la capacitación, cédula y dependencia a la que pertenecen
- Cantidad de participantes
- Cantidad de horas de capacitación
- Precio por participante y precio total
- Seleccionar si la capacitación es con costo o sin costo
- Seleccionar si la capacitación solicitada se encuentra dentro del Plan de Capacitación.
- Justificación de la necesidad de asistir a la capacitación
- Objetivo estratégico relacionado
- Adjuntar el contenido académico de la capacitación.
- Firma y/o autorizaciones correspondientes.

8.8. Elementos que debe Contener las Designaciones a Capacitación

- Fecha en que el Departamento de Talento Humano y Cultura elaboró el documento.
- El nombre del colaborador designado a la capacitación.
- Actividad: Nombre de la capacitación o actividad.
- Detalles de la capacitación: fecha y horario de la capacitación.
- Nombre del proveedor que organiza la capacitación.
- Lugar de la capacitación.
- Indicar la obligatoriedad de la asistencia a la capacitación.
- Indicar el plazo para completar la encuesta de satisfacción de capacitación.
- Indicar el plazo para la presentación del certificado o constancia de participación de la capacitación.
- Indicar la cláusula de no pago de tiempo extraordinario por capacitaciones fuera de horario laboral.
- Indica el plazo de la aplicación de exámenes de certificación cuando corresponda.
- Nombre y firma del Profesional de Talento Humano.

8.9. Elementos que debe Contener los Contratos de Capacitación

- Nombre, número de cédula y calidades del Gerente General o Representante Legal.
- Nombre, número de cédula y calidades del colaborador que recibirá la capacitación.

- Nombre de la capacitación, fecha, lugar y hora del evento, duración en horas y el monto estimado de la capacitación (número y letras).
- Indicar el compromiso de período de permanencia en la empresa con respecto al monto de la capacitación y los parámetros contenidos en la normativa correspondiente.
- Cláusulas de regulación sobre el aprovechamiento y participación en la capacitación designada.
- Fecha, lugar y hora en que se firma el contrato.
- Nombre y Firma del Gerente General o Representante Legal.
- Nombre y firma del Analista del Talento Humano y Cultura que realiza el trámite.
- Nombre, Firma del colaborador y número de cédula.

8.10. Informe Anual de Ejecución del Plan de Capacitación

- Indicar la cantidad de capacitaciones por dirección que se incluyeron dentro del plan de capacitación se excluyeron, detallando la justificación
- Detallar las capacitaciones y el estado de estas por Dirección, tipo y cumplimiento.
- Anexar algún documento de respaldo cuando corresponda.

8.11. Modelo de Evaluación y Transferencia de Conocimientos de las Actividades de Capacitación y Desarrollo

- Establecer los lineamientos para llevar a cabo un modelo de evaluación y transferencia de conocimiento de las actividades de capacitación y desarrollo del personal de RACSA.

8.11.1. Evaluación de Satisfacción de Capacitación

- Esta evaluación contendrá la siguiente información:
 - Información del colaborador: Nombre, puesto, Departamento.
 - Información del colaborador: Correo, Nombre, Género, Dirección (dependencia).
 - Información General: Nombre de la capacitación, fecha de inicio y fecha de finalización de la capacitación, cantidad de horas, horario, nombre del Proveedor del Servicio, tipo de capacitación (con costo o sin costo), modalidad (virtual o presencial).
 - Medición del grado de satisfacción: en términos de organización de esta, acorde con los recursos didácticos utilizados y metodología empleada por el capacitador.
 - Comentarios adicionales.
- Esta evaluación será enviada por el Departamento de Talento Humano y Cultura mediante correo electrónico en un plazo de 3 días hábiles, contados a partir de la fecha de finalización de la capacitación.

8.11.2. Evaluación de Aprendizaje

- Esta evaluación contendrá la siguiente información:
 - Información del evaluador: Nombre de la Jefatura y Dependencia.
 - Información del colaborador: Nombre y Dependencia.
 - Información General: Nombre de la capacitación, fecha de inicio y fecha de finalización de la capacitación, cantidad de horas, horario, nombre del Proveedor del Servicio, tipo de capacitación (con costo o sin costo), modalidad (virtual o presencial), evaluador (Jefatura).
 - Debe contener el indicador cuantitativo que se busca medir a través de la capacitación.
 - Comentarios adicionales.
- Se aplicará únicamente a capacitaciones que busquen mejorar los indicadores del área y que tengan un costo igual o mayor a los ₡150,000.00 colones, se exceptúan de este nivel de evaluación las certificaciones y se aplicará en un plazo de 3 meses y 6 meses posterior a la fecha de finalización de la capacitación.

8.11.3. Evaluación de Rentabilidad ROI

- Esta evaluación contendrá la siguiente información:
 - Información del colaborador: Nombre y Dependencia.
 - Información General: Nombre de la capacitación, fecha de inicio y fecha de finalización de la capacitación, cantidad de horas, horario, nombre del Proveedor del Servicio, tipo de capacitación (con costo o sin costo), modalidad (virtual o presencial).
 - Debe contener el indicador cuantitativo que se busca medir a través de la capacitación.
 - Fórmula matemática de medición.
 - Comentarios adicionales.
- Esta evaluación solo se aplicará a aquellas capacitaciones que por su naturaleza puedan ser valoradas de forma cuantitativa y que sea de importancia realizar dicha medición para conocer el retorno financiero de la inversión realizada.
- El Departamento de Talento Humano y Cultura será responsable de calcular el ROI en acompañamiento de las Jefaturas y Directores del área.
- El Profesional de Talento Humano realizará la medición del ROI de acuerdo con los siguientes cálculos:
 - a. Cuando exista un problema y se requiere medir el antes y el después de la capacitación, para lo cual se debe contar con la siguiente información:
 - i. La base de la existencia de un problema o área de mejora
 - ii. Contar con información estadística del problema

- iii. La meta radica en la mejora como consecuencia de las decisiones y de las acciones de capacitación.
- iv. Medir el antes y el después de las intervenciones de capacitación.

Para dicha evaluación se utilizará la fórmula:

Dónde:

$$CBC = \frac{A-B}{C} > 2$$

Costo-Beneficio de la capacitación

A= Costo del problema antes de capacitar

B= Costo del problema después de capacitar

C= Inversión de capacitación

*La fórmula indica que, por cada dólar invertido, se debe de retornar \$2 para ser rentable.

- b. Cuando se requiera medir la proyección de la rentabilidad de un Programa de Capacitación, para lo cual se debe contar con la siguiente información:
 - i. La meta es realizar una inversión y se considera que capacitación tiene un rol importante en la proyección de resultados.
 - ii. Se requiere calcular los beneficios de la capacitación, así como la inversión.
 - iii. El proceso es proyectivo medurado.

Para dicha evaluación se utilizará la fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversiones}} \times 100 = \%$$

Dónde:

ROI: Retorno de Inversión (Return of Investment).

- En este caso, el retorno de la inversión es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costos que esta representa, expresada en porcentaje y no necesariamente en dinero.
- El Profesional de Talento Humano será responsable de llevar el control sobre las evaluaciones del ROI que se apliquen.

8.12. Elementos para el Proceso de Mentoría

- El Profesional de Talento Humano realiza el reclutamiento de los mentores, por medio invitaciones periódicas a toda la empresa.
- Las invitaciones se realizan, para que los colaboradores interesados se inscriban de forma personal y voluntaria.
- El Profesional de Talento Humano facilita un formulario en línea, para la participación de postulantes para mentores.

- Los colaboradores interesados, debe suministrar información concerniente a sus conocimientos técnicos y experiencia con el fin de que el Departamento de Talento Humano y Cultura logre identificar en cuáles temas podría dar apoyo en mentoría.
- Para llevar a cabo el Programa de Mentoría Empresarial se debe contar con una base de datos de mentores que cumplan con los requisitos establecidos para dicho fin

8.12.1. Inscripción al Banco Empresarial de Mentores

- El colaborador interesado en participar en el proceso de Mentoría Empresarial deberá completar el formulario destinado para dicho fin, en el cual debe incorporar la siguiente información:
 - Nombre completo
 - Número de cédula
 - Correo electrónico
 - Departamento
 - Grado académico
 - Profesión
 - Rango de Edad
 - Años de laborar en RACSA
 - Ámbito de especialidad para mentoría
 - Habilidades didácticas
 - Evaluación de desempeño
 - Disponibilidad

8.12.2. Plan de Trabajo para el Proceso de Mentoría

- El mentor deberá realizar un plan de trabajo para el aprendiz, el cual contemplará la siguiente distribución de las sesiones:
 - **Sesión 1:** Establecer la relación entre mentor y aprendiz, crear rapport, alinear expectativas del programa.
 - **Sesión 2:** Presentación del plan de trabajo, empezar a realizar la transferencia del conocimiento de la temática.
 - **Sesión 3, 4 y 5:** Desarrollo del plan, asignación de trabajos, revisión de estos, evaluar el progreso del aprendiz, reforzar alguna temática.
 - **Sesión 6:** última sesión, aplicación de prueba de evaluación de conocimientos.
- El mentor deberá preparar de previo a las sesiones los insumos (o material) que requiera para reforzamiento del proceso, de acuerdo con el plan de trabajo establecido. Dicho material podrá ser enviado al aprendiz vía correo electrónico, chat empresarial o cualquier otra herramienta oficial definida por la empresa.

8.12.3. Informe final del Proceso de Mentoría

- Una vez finalizado el Proceso de Mentoría, en el transcurso de 8 días hábiles, el mentor elaborará y enviará al Departamento de Talento Humano y Cultura un

informe del plan de trabajo realizado y los resultados alcanzados, el mismo debe contemplar a siguiente información:

- Contenidos que se trataron.
- Resultados de la prueba de aprendizaje aplicada.
- Recomendaciones por parte del mentor para ser consideradas por el Departamento de Talento Humano y Cultura para el desarrollado del colaborador.
- En todos los casos que se active un programa de Mentoría, el mentor planificará su tiempo en común acuerdo con la jefatura correspondiente y el aprendiz con el objetivo de que la Jefatura tenga pleno conocimiento del tiempo que el mentor destinará para este proceso, sin dejar de lado la atención de funciones que podrían tener impacto en la continuidad del negocio.
- El Departamento de Talento Humano y Cultura, por medio de su área de capacitación y desarrollo brindará apoyo y seguimiento a la efectividad el Proceso de Mentoría Empresarial y a su vez, se mantendrá vigilante de la mejora continua del proceso.

8.13. Elementos para la Creación, Reasignación y Reclasificación de Plazas

- La Gerencia General, es quien puede realizar la aprobación de creación de plazas o reclasificación o reasignación de estas, con el objetivo de mantener la gobernanza, así como subsanar la necesidad empresarial por cargas laborales dentro de un área o por necesidad de un proyecto o negocio especial. Asimismo, para la optimización de plazas y recursos financieros.
- Las Áreas Solicitantes deben analizar los Planes Estratégicos y el presupuesto empresarial para determinar y priorizar la solicitud de plazas nuevas.
- Las plazas pueden ser ocasionales, por tiempo determinado o bien permanentes, respetando las regulaciones legales para cada uno de estos tipos de contratación.
- Las plazas contratadas para sustitución temporal, licencia de maternidad, cubrir incapacidades entre otros, se clasificarán con el mismo número de plaza que tiene el funcionario al que reemplaza, con la diferenciación de las letras según contratación (S: Sustitución Temporal, SU: Suplencia, LM: Licencia por Maternidad, IN: Incapacidad, etc.).
- Cuando se registran traslados y ascensos, a raíz de la apertura de una plaza nueva, deberá de asignarse una numeración diferente para asignar estos movimientos y la plaza desocupada se traslada a plazas vacantes.
- Las plazas vacantes de forma indefinida pero ocupadas de forma definida deberán de mantenerse en el control de vacantes, con el detalle que la ocupación es de forma momentánea.
- Las plazas vacantes ocupadas por tiempo definido, se les asigna la misma numeración de la plaza que viene ocupar, se agrega en la numeración la palabra ocasional en diminutivo (OCAS)

- Las plazas vacantes deben ser custodiadas cuidadosamente y analizadas mensualmente por las áreas de Nómina y Reclutamiento y Selección.
- La reasignación o reclasificación de una plaza, se realiza con el fin de optimizar el presupuesto de una plaza, creando varias plazas o bien adicionarle mayor contenido presupuestario a una plaza para cubrir la necesidad dentro de un área, para la continuidad del negocio.

8.14. Solicitud de Estudios de Puestos

- Para la solicitud de un estudio de puesto, los colaboradores y Jefaturas, deben tomar en cuenta que, uno o varios puestos hayan variado sustancial y permanente en cuanto a la naturaleza, complejidad y responsabilidad de sus funciones, por lo cual podrá solicitar al Departamento de Talento Humano y Cultura, un estudio de puesto, el cual tendrá un plazo de un mes en los casos individuales o dos meses en estudios integrales por dependencia, para realizar el análisis, revisión y emisión de criterio, para presentarlo a la Gerencia General para su resolución.
- Las reasignaciones aprobadas, cuando no existan contenido presupuestario para este rubro, deberán contar con la aprobación de la Gerencia General, para realizar la asignación de presupuesto.
- Las solicitudes de estudio de puesto serán recibidas por el Departamento de Talento Humano y Cultura, mediante el formulario “Cuestionario descripción de funciones y actividades”, debidamente firmado por la jefatura y el o los colaboradores del área solicitante.
- Una vez realizado el estudio de puesto, se pueden obtener tres resultados:
 - Que el puesto quede en la misma clasificación.
 - Que el puesto quede en la misma clasificación, diferente banda salarial.
 - Que el puesto se reasigne hacia arriba.
 - Que el puesto se reasigne hacia abajo.
- En caso de que el resultado sea reasignación hacia abajo, se procederá con la indemnización correspondiente, de acuerdo con el Estatuto de Personal.
- Para que se dé una reasignación hacia arriba procede, se deben tomar los siguientes aspectos:
 - Se hayan modificado estructuralmente los procesos de trabajo.
 - Cuando se haya agregado valor al puesto. De ser este el caso, el colaborador deberá comprobarlo, aportando evidencias que demuestren el cambio, comparándola contra la clase de puesto en que se encuentra clasificado.
 - El colaborador deberá evidenciar el cumplimiento de requisitos académicos y / o legales establecidos para dicho puesto.

8.15. Elementos que debe Contener un Perfil de Puesto

- Para la elaboración de un perfil de puesto se debe tener en cuenta los siguientes elementos o apartados:
(Usar Formulario de Perfil de Puesto)

- a. Nombre del Puesto y Clasificación de acuerdo con el Manual de Clases.
- b. Propósito General. Razón principal de existir en la organización, el cual se deriva de las finalidades (funciones y resultados finales). Es decir, la función principal y resultado general que debe lograr este puesto, y por el cual podría ser medido en su desempeño. Debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- c. Descripción de Actividades: Funciones críticas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupa este puesto podría ser medida en su desempeño. Las funciones y resultados finales deberán permitir cumplir con la misión del puesto. Debe iniciar en verbo infinitivo.
- d. Condiciones Organizacionales y Ambientales:
 - Supervisión recibida. De quién recibe supervisión.
 - Supervisión ejercida. Si tiene personal a cargo o supervisa algún grupo de personas.
 - Organigrama. Posición del puesto a nivel jerárquico.
 - Responsabilidad por actividades y / o procesos: resultado final.
 - Responsabilidad por equipos y materiales: descripción de los materiales y equipos por los que es responsable.
 - Condiciones de trabajo:
 - i. Condiciones Ambientales
 - ii. Esfuerzo físico
 - iii. Esfuerzo mental
 - Consecuencia del error.
 - Características Personales (Competencias): De acuerdo con el Manual de Competencias de RACSA.
- e. Entorno interno y externo. Con quienes se relaciona el puesto tanto dentro como fuera de la empresa.
- f. Formación académica y conocimiento:
 - Requisitos académicos
 - Requisitos legales. Incorporación a colegios profesionales, licencia de conducir, permiso para portación de armas, etc.
 - Conocimiento o capacitación requerida
 - Idioma y nivel de dominio requerido
- g. Experiencia requerida

- h. Validación por parte del Departamento de Estrategia y Transformación Digital de que las actividades se encuentran alineadas a la arquitectura empresarial, en los casos de perfiles de Gerente General, Director, Auditor, Secretaría de Junta Directiva o Jefatura de Departamento.
 - i. Revisión, visto bueno de la Jefatura de Talento Humano y Cultura.
 - j. Aprobación de la Jefatura inmediata o responsable del Área.
 - k. Firma de los responsables del levantamiento del perfil
- Para el levantamiento de actividades para la elaboración del perfil del puesto, si este se encuentra ocupado, se realizará la aplicación denominado Cuestionario de Descripción de Funciones y Actividades, el cual será el insumo para la creación y/o actualización de un perfil de puesto.
 - En caso de una reestructuración o cambios a nivel de estructura, se realizará el levantamiento o actualización de perfiles, de acuerdo con manual de roles o responsabilidades correspondiente.

8.16. Elementos que Regulan las Practicas, Pasantías, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias en RACSA

- El Departamento de Talento Humano y Cultura es la única dependencia autorizada para el manejo de las prácticas dentro de la empresa.
- Toda Jefatura interesada en recibir practicantes deberá contar con el presupuesto respectivo y hacer la solicitud por escrito al Departamento de Talento Humano y Cultura, el cual determinará en conjunto con las diferentes dependencias, las necesidades de la empresa.
- La empresa facilitará las posibilidades de realizar la práctica, únicamente a los estudiantes que la requieren como requisito de graduación
- Las prácticas deben ajustarse al período establecido por la institución educativa por lo que no se aceptarán prorrogas de esta.

Toda práctica supervisada o profesional, así como los trabajos de investigación o proyectos de graduación o tesis universitarias, se registrarán por los siguientes lineamientos:

8.16.1. Pasantía, Práctica Supervisada o Profesional

- Toda solicitud de pasantía, práctica supervisada o profesional debe ser presentada ante el Departamento de Talento Humano y Cultura.
- No se establece una relación obrero-patronal, sino a la realización de una aplicación de los conocimientos adquiridos por el estudiante.
- RACSA no está en la obligación de aceptar pasantes ni practicantes.

- RACSA se reserva el derecho de aceptar pasantes o practicantes de acuerdo con las necesidades empresariales y la situación financiera de la empresa.
- Los centros educativos, deben presentar la solicitud con los siguientes requisitos:
 - Cédula y nombre completo del o de los estudiantes.
 - Especialidad o carrera.
 - Tiempo de la pasantía o práctica.
 - Pago de póliza estudiantil
 - 2 fotografías tamaño pasaporte del o de los estudiantes
 - Curriculum y atestados
 - Certificación emitida por el banco de la cuenta cuando corresponda: la cuenta debe estar a nombre del practicante y debe ser en colones.
 - Copia del documento de identidad.
- El practicante supervisado o profesional, debe firmar acuerdo de confidencialidad, declaración de valores y código de ética.
- El practicante supervisado o profesional al final de la práctica, completa la oferta de servicios para estar en la base de datos del Departamento de Talento Humano y Cultura para futuras vacantes.
- Cuando la práctica profesional sea realizada por un funcionario de RACSA, no se cancelará ningún monto adicional al salario.

8.16.2. Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias

Todo colaborador o estudiante que desee realizar proyectos de investigación o proyectos de graduación o tesis universitarias dentro de RACSA, se registrará por los siguientes lineamientos:

- Garantizar el deber de confidencialidad de la información, de acuerdo con La Ley No. 8968 Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales y su Reglamento: ARTÍCULO 11.- Deber de confidencialidad: La persona responsable y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de datos personales están obligadas al secreto profesional o funcional, aun después de finalizada su relación con la base de datos.
Esto quiere decir que los datos que se recopilen para un fin específico, en este caso el académico, no puede ser utilizado para ningún otro fin al que se planteó.
- Para iniciar cualquier trabajo/ proyecto o práctica de índole académica, es requisito indispensable aportar toda la documentación correspondiente que le sea solicitado al colaborador.
- De acuerdo con la naturaleza del instrumento que se va a aplicar para la recolección de datos, el Departamento de Talento Humano y Cultura, podrá recomendar el área donde se debe aplicar el instrumento, esto con el fin de lograr una mayor objetividad.

- Adicionalmente en caso de que se apruebe el proyecto/trabajo todas las acciones o uso de herramientas deben de estar aprobadas por el encargado o mentor en RACSA, así como el acceso a la información
- Para la aprobación de cualquier trabajo y/o proyecto el Departamento de Talento Humano y Cultura deberá valorar la viabilidad, aplicabilidad y el valor agregado del proyecto a la empresa con el fin de dar respuesta oportuna al colaborador solicitante.
- El Colaborador interesado deberá presentar ante el Departamento de Talento Humano y Cultura lo siguiente:
 - Documento emitido por el centro de estudios donde se certifique que le ha sido aprobado el tema como proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria, carrera que cursa y grado académico por el que se encuentra optando.
 - Oficio de aval por parte del titular del colaborador, en donde indique que se encuentra de acuerdo con la temática y con brindar el acompañamiento en el proceso al colaborador, así como el valor agregado que le brindará el proyecto a la empresa. Debe indicar fecha de inicio y fin del proyecto.
 - En caso de que el colaborador realice el proyecto en otra área, debe remitir adicionalmente el aval del titular correspondiente.
 - Debe remitir el Contrato de confidencialidad de la información debidamente completo y firmado.
 - Informe al finalizar el proyecto indicando el análisis, los resultados y la aplicación en la empresa, aportando una copia correspondiente del estudio el cual será custodiado por el Departamento de Talento Humano y Cultura y quedará a disposición de la empresa para lo que corresponda.
- El Departamento de Talento Humano y Cultura facilitará al colaborador:
 - El documento machote de Convenio de confidencialidad de la información.
 - El Oficio de aval o declinación de la propuesta de proyecto

8.17. Elementos para Gestionar el Cambio Organizacional

- Para gestionar el cambio organizacional en RACSA se toman una metodología de 5 fases que permiten al personal involucrado saber en todo momento donde se encuentran, estas fases se describen a continuación:
 1. **Detectar la Necesidad del Cambio:** Es el punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.

la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas.

- 2. Diagnóstico:** Esta fase incluye entender tanto el momento de la organización como de sus colaboradores. Para ello, se debe tener en cuenta los procesos diarios, para entender que tanta energía y que esfuerzos puntuales deben llevarse a cabo, para que el cambio implique el mínimo nivel de estrés adicional posible a estas actividades.

Además, debe revisar los recursos con los que cuenta la organización para apoyar el cambio, comunicarlo, hacerle seguimiento y retroalimentarlo. También debe considerarse la velocidad con la que debe ser implementado el cambio y la velocidad con la que se mueve la atención y aprendizaje de los colaboradores de la organización, para poder generar un plan de acción que busque un balance en ambos y optimice el proceso.

Lo anterior se puede fundamentar con la aplicación de la entrevista ADKAR, que mide la disposición del cambio individual de las personas involucradas en el proceso de cambio.

El Modelo ADKAR consiste en un modelo de cambio individual desarrollado por Prosci, que describe los cinco pasos secuenciales que todo ser humano vive durante un proceso de cambio exitoso, los cuales se detallan a continuación:

- 1. Awareness (A):** consciencia de la necesidad del cambio.
- 2. Desire (D):** deseo de participar y apoyar el cambio.
- 3. Knowledge (K):** conocimiento de cómo cambiar
- 4. Ability (A):** capacidad para implementar habilidades y comportamientos adquiridos
- 5. Reinforcement (R):** refuerzo para sostener el cambio

Se evalúa bajo una métrica en una escala del 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.

- 3. Planificación:** La planificación debe considerar un plan de presupuesto claro que se acople con la situación financiera de la empresa, para hacer planes de acción basados en números reales y acciones concretas.

Al crear los planes de acción se deben tener en cuenta procesos de aprendizaje, retención, motivación y manejo de inteligencia emocional en los colaboradores y para facilitar este proceso, se le debe dar sentido profesional y personal del cambio al

colaborador. A su vez, al exponer una voz líder y crear una visión positiva del cambio, se guían los colaboradores a un proceso de consciencia en términos de beneficios y razones coherentes del cambio, ya que, con este escenario será más fácil tener al colaborador motivado ante el cambio organizacional.

Es importante saber que la visión debe ser clara en el “cómo”, “cuándo”, “para qué” e “involucrando a quién”, dándole una gran relevancia al colaborador como ficha clave para la ejecución del cambio. Con el fin de hacer un proceso de sensibilización y aceptación más eficiente, se recomienda generar un plan de comunicación. Este plan será útil para reducir la resistencia que debe tratarse desde la apertura de canales de comunicación donde las personas tengan contacto con un líder o agente del cambio para resolver las dudas y posibles confusiones que se presenten por parte de los colaboradores ante los retos, implicaciones, beneficios y consecuencias del cambio.

Por lo anterior, el Profesional en Gestión de Cambio Organizacional debe ser escogido desde el perfil de una persona que inspire respeto, reconocimiento y cercanía para los colaboradores, para que la comunicación genere más atención y lealtad para aceptar y apoyar el cambio.

- 4. Implementación:** Para una buena ejecución, es recomendable en primera instancia hacer un cronograma concreto para poder hacer reales las ideas y planes propuestos. En segunda instancia, es importante que los trabajadores siempre sean conscientes de la equidad existente entre el esfuerzo que pongan y los resultados que están recibiendo del proceso del cambio, para mantener la motivación y siempre tener el canal de comunicación abierto.

Por último, se debe tener un entrenamiento para adecuar la organización y sus colaboradores al cambio, desde el fortalecimiento y desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias pertinentes. Al realizar este entrenamiento, se pueden reconocer a los talentos que están listos para ser agentes de cambio, es decir, quienes guían a otros colaboradores mientras avanza el desarrollo del cambio y definir los roles de estos agentes.

Otro punto importante, es realizar un seguimiento constante y retroalimentación, para asegurarse que todo está yendo en la dirección pronosticada o, si es necesario, corregir la dirección con cambios pertinentes en la ejecución.

- 5. Control y Evaluación:** Para este paso es importante considerar la realimentación y resultados encontrados en la fase anterior, pues de ahí se pueden generar varias acciones preventivas a que la organización vuelva a su estado inicial. Para esto se debe nutrir el cambio resaltando las ventajas competitivas y logros que se alcanzan nuevos y hacerlos evidentes para mantener la motivación y que se vaya

estandarizando el cambio, desde el compromiso que se genere de los colaboradores frente a los aspectos positivos y los incentivos.

Desde la perspectiva de análisis de oportunidades de mejora, es posible que una vez se hayan ejecutados las fases anteriores, se observe que los resultados esperados en la realidad no fueron tan acertados respecto a las expectativas, por lo que se hace necesaria una evaluación de la gestión y se establezcan planes de acción para corregir las deficiencias detectadas.

- El Departamento de Talento Humano y Cultura, bajo la responsabilidad del Profesional en Gestión de Cambio Organizacional elabora y mantiene el Sistema de Gestión del Cambio en RACSA, para contribuir con la promulgación de las buenas prácticas y la cultura en la organización y a su vez realiza las capacitaciones y charlas relacionadas a la ejecución del Plan de Gestión del Cambio en las diferentes áreas de la organización o proyectos donde sea necesario.
- En el momento en que se considera el diseño del SGCO, es fundamental ajustarse a las necesidades y los recursos de la organización, para lograr un nivel de ejecución con los medios disponibles y se debe hacer un análisis de riesgos para indagar sobre los posibles detractores a los que se enfrenta la organización a la hora de implementar cambios para tomar acciones preventivas fundamentadas en la mitigación de estos.
- El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional, debe promover e implementar los instrumentos recomendados por los marcos de referencia metodológicos, relacionados a la Gestión de Cambio que busquen la mejor adopción por parte de los colaboradores y su contribución a los proyectos empresariales de RACSA y a su vez gestionar los indicadores de cumplimiento de este proceso definidos en este documento.

8.18. Elementos que debe Contener el Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional

El Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional debe considerar y plasmar los siguientes pasos:

- Crear un sentido de urgencia, involucrando a las personas que van a participar del proceso de cambio desde la alta administración, colaboradores, y personal que sea requerido.
- Formando alianzas este se logra con la integración de funcionarios y gestores que pueden fungir como agentes de cambio.
- Crear una visión común para el cambio, es necesario elaborar una visión con los principales valores relacionados al cambio con la finalidad de que se entienda el impacto del cambio en el día a día.
- Generar un Plan de comunicación dirigiendo los esfuerzos para que la visión del cambio se comunique oportunamente a los diferentes niveles organizacionales.

- Empoderar al equipo base, requiere del trabajo que administre las barreras humanas, técnicas y normativas para la adopción del cambio.
- Definir metas a corto plazo, lo que garantiza el incentivo de las personas involucradas en el proceso de cambio al percibir el cumplimiento de metas reales.
- Mantener el ritmo de la gestión de cambio, es importante mantener el contacto, la información y la comunicación constante durante todo el proceso que garantice la absorción del cambio.
- Hacer del cambio parte de la cultura organizacional, lo que garantiza un liderazgo constante, evitando que la nueva realidad se deje de lado por las prácticas anteriores.

8.19. Elementos para la Aplicación del Clima Laboral de RACSA

- Para realizar el diagnóstico del clima laboral, de forma anual, se plantea de forma anual una encuesta en línea, la cual se habilita en la segunda semana del mes de noviembre de cada año, mediante un enlace digital enviado por medio del correo electrónico oficial a todos los colaboradores de RACSA.
- El instrumento para realizar la recolección de la información se conforma de manera general por preguntas cerradas y abiertas.
- Las preguntas cerradas se organizan en subgrupos los cuales corresponden a los ámbitos referentes al clima laboral de la Empresa, procurando indicadores que generen una comparación con los resultados de periodos anteriores con el fin de determinar elementos de mejora continua y los planes de acción requeridos.
- El nivel de medición que se utilizado en las preguntas cerradas corresponde a una escala de Likert donde la percepción del colaborador se mide según se explica a continuación:

Indicador	Significado	Concepto
1	Nunca	Lo consultado no se presenta.
2	En ocasiones	Lo consultado se presenta pocas veces.
3	Con Cierta frecuencia	Lo consultado se presenta con una frecuencia moderada.
4	Casi siempre	Lo consultado se presenta de manera frecuente.
5	Siempre	El indicador consultado se presenta en toda ocasión.

- Para responder a los objetivos del estudio, se determina que las puntuaciones altas, cercanas a cinco, indican un mejor clima laboral y, que los valores bajos, cercanos a uno indican que el clima laboral debe mejorarse, siendo importante indicar que todas las preguntas fueron planteadas en positivo.

8.19.1. Manejo de la Información Obtenida de las Preguntas Abiertas

- En relación con las preguntas abiertas, que se plantean, las respuestas a estas preguntas se exponen de manera específica a cada jefatura de área en informes particulares que se envían a todas las Direcciones y sus jefaturas, con el fin de que se realicen los planes de acción e intervención que consideren pertinentes de acuerdo con la especificidad de estas.

8.19.2. Escala de Evaluación

- La información que se obtiene del estudio de clima laboral es clasificada de acuerdo con las siguientes categorías, según estudios realizados en años anteriores con el fin de contar con elementos comparables:

Rangos de Puntuación	Estado	Color
85 a menos de 100	Idóneo	
70 a menos de 85	Saludable	
60 a menos de 70	Regular	
40 a menos de 60	Alerta	
0 a menos de 40	Crítico	

Fuente: Estudio de Clima Laboral, Depto. Talento Humano y Cultura

8.19.3. Informes de Clima Laboral

- Durante los primeros dos meses de cada año por parte del Departamento de Talento Humano y Cultura se remiten los resultados obtenidos del estudio de Clima Laboral, en primera instancia ante la Gerencia General, para conocimiento del equipo Director.
- Posteriormente se remiten los informes correspondientes a cada área a los Directores y sus respectivas Jefaturas, solicitando realizar el plan de acción de conformidad con los resultados obtenidos.

8.19.4. Planes de Acción para el Abordaje del Clima Laboral

- El Departamento de Talento Humano y Cultura en la remisión de los informes solicita un plan de acción para el abordaje de los elementos que se consideren prioritarios en el abordaje de clima laboral, con el fin de mejorar o mantener los resultados obtenidos.
- Las acciones planteadas en los planes deben efectuarse durante el primer semestre del siguiente periodo a la evaluación.

8.20. Elementos del Plan de Evaluación del Desempeño

- Los planes de desempeño se realizan de manera individual por parte del Titular designado, mediante el Sistema definido por la empresa para este fin, los planes deben contener la siguiente información:

- Código del plan de desempeño
 - Periodo de evaluación
 - Nombre del colaborador
 - Centro Funcional
 - Ponderación de evaluación del desempeño
 - Titular del plan de desempeño
 - Metas y competencias
- **Análisis de Causas:** Se realiza por parte del Titular, cuando el colaborador obtiene desempeño calificado como insuficiente en un periodo de evaluación. El documento debe contener la siguiente información:
 - Departamento
 - Jefatura
 - Evaluado
 - Impacto en el área o proceso
 - Obstáculos que dificultaron a la persona evaluada alcanzar el desempeño esperado
 - La meta(s) con bajo desempeño
 - La jefatura describe en forma detallada la causa del bajo desempeño
 - Conclusiones, recomendaciones y observaciones
 - Resumen del Análisis de Metas con Bajo Desempeño
 - Plan de acción
 - Adjuntos y evidencias
 - **Plan de Mejora:** Los planes de mejora se realizan cuando se requiera trabajar en alguno de los aspectos del desempeño del colaborador, ya sea en el ámbito de sus competencias o de las metas de evaluación. Cada acción de mejora debe contener la siguiente información:
 - Responsable
 - Plazo de cumplimiento
 - Seguimiento
 - Estado
 - Acción por efectuar
 - Justificación en caso de vencimiento

8.21. Elementos para la Aplicación de Retención de Personal Identificado como Clave

- Todo proceso de retención sólo aplica a personal identificado como talento clave.
- Cuando se realiza el proceso de retención, la entidad solicitante, debe presentar la contrapropuesta de oferta laboral.
- Cuando la retención, sea solicitada por una persona trabajadora del Departamento de Talento Humano y Cultura, la solicitud se debe presentar ante la Dirección Administrativa, quien resuelve.

9. DESCRIPCION DEL PROCESO

9.1. Procedimiento para el Ingreso de Personal

1. El Profesional de Talento Humano informa al Técnico de Talento Humano sobre el ingreso de un nuevo colaborador.
2. El Técnico de Talento Humano ingresa con mínimo 5 días hábiles de anticipación en la Mesa de Servicio de la empresa la solicitud de creación de cuenta de correo, acceso a sistemas informáticos (autogestión).

Nota: Cuando el nuevo colaborador, decide afiliarse a la asociación solidarista, el Asistente de Talento Humano, realiza los trámites correspondientes para dicho trámite.

3. La Mesa de Servicio gestiona los accesos solicitados y los comunica al Técnico de Talento Humano con mínimo 3 días hábiles antes del ingreso.
4. El Técnico de Talento Humano recibe los accesos solicitados.
5. El Técnico de Talento Humano confecciona el expediente de personal del colaborador con mínimo 3 días hábiles antes del ingreso.
6. El Técnico de Talento Humano realiza la confección del gafete o carnet institucional con al menos 1 día hábil antes del ingreso.
7. El día del ingreso del nuevo colaborador, el Profesional y/o Técnico de Talento Humano, le realiza una pequeña introducción a la empresa y entrega al colaborador los documentos para su lectura, completar los datos y firma.

Nota: (Contrato de trabajo, acuerdo de confidencialidad, carta de nombramiento, Declaración de Valores Institucionales, Declaración de Ética, Oferta de servicios, contrato de teletrabajo cuando amerite, solicitud de ingreso a la asociación cuando corresponda Declaración Jurada de que no existen limitaciones para trabajar en el sector público, para puestos que requieran declaración jurada de bienes ante la Contraloría General de la República se deberá entregar la nota con el detalle y la solicitud de la póliza de cauciones).

Los documentos, pueden ser enviados de forma digital a la persona seleccionada, antes del ingreso para ser completados.

La inducción empresarial, se realiza una vez por mes, la cual la realizará un profesional del Departamento de Talento Humano y Cultura, mediante las herramientas que se diseñen para el mismo.

En caso de que los documentos sean completados de forma impresa, para el personal que laborará fuera del GAM, la documentación será enviada para realizar la firma y la entrega a los encargados del área al que pertenece el nuevo colaborador, remitiendo posteriormente la documentación física a oficinas centrales de RACSA al Departamento de Talento Humano y Cultura.

8. El Profesional y/o Técnico de Talento Humano, una vez finalizado el proceso de revisión de los documentos del nuevo personal, lo guía hacia el Departamento o área donde el colaborador ejecutará sus actividades.
9. El Profesional y/o Técnico de Talento Humano, entrega al Gestor de Nómina el expediente de personal de forma completa al menos un día hábil antes del cierre de recepción de documentos.
10. El Gestor de Nómina recibe el expediente de personal del nuevo colaborador.
11. El Gestor de Nómina revisa que el expediente sea entregado de forma completa.
 - a. No está completo, se devuelve al Profesional y/o Técnico de Talento Humano que realizó el proceso de contratación para que sea completado.
 - b. Si esta completo, continua al paso 13.
12. El Profesional y/o Técnico de Talento Humano completa el expediente. Volver al paso 9.
13. El Gestor(a) de Nómina realiza el ingreso de datos al sistema de acuerdo con lo consignado en dicho expediente del nuevo colaborador.
14. El Gestor(a) de Nómina realiza la confección de la acción de personal de acuerdo con la Solicitud de Movimiento de Personal incluida en el expediente de personal del nuevo colaborador.
15. El Gestor(a) de Nómina entrega el expediente de personal del nuevo colaborador al Asistente de Talento Humano.
16. El Asistente de Talento Humano, ajusta el expediente de personal de acuerdo con la Metodología para la Administración de Expediente, lo archiva y lo mantiene en custodia para la actualización.

Nota: El nuevo expediente se digitaliza en el sistema para archivo digital.

17. Fin del procedimiento.

9.2. Procedimiento para la Evaluación del Periodo de Prueba

1. El Profesional de Talento Humano y Cultura, envía al Técnico de Talento Humano y Cultura, el listado de colaboradores que se les debe aplicar evaluación del período de prueba ya sea por ascenso o bien por nuevo ingreso.
2. Técnico de Talento Humano y Cultura completa la matriz "Control de evaluaciones de periodo de prueba".
3. El Técnico de Talento Humano y Cultura, envía a la Jefatura del colaborador sujeto a evaluación del período de prueba el formulario, de acuerdo con la periodicidad en que se debe aplicar dicha evaluación.

Nota: 20 días (primera evaluación mensual) y 75 días (segunda evaluación mensual), antes de que se cumpla el tiempo.

En caso de que el colaborador evaluado en el primer mes de prueba (20 días) obtenga un resultado no satisfactorio, la jefatura elaborará un plan de mejora a los 30 días y le dará la retroalimentación respectiva, en compañía con el Departamento de Talento Humano y Cultura (sí corresponde).

En la segunda evaluación del desempeño (75 días), si el plan de mejora no fue efectivo, la jefatura deberá realizar las acciones correspondientes para iniciar el proceso de desvinculación y el pago correspondiente a derechos laborales o reubicación en el puesto anterior al ascenso al puesto anterior (esto en caso de ascensos).

La nota mínima para aprobar cada evaluación del período de prueba debe ser igual o mayor a 80% y se promediará las dos evaluaciones, para obtener la calificación global, la cual debe ser igual o mayor a 80%.

4. La Jefatura del colaborador sujeto a evaluación del período de prueba, completa el formulario.
5. La Jefatura del colaborador sujeto a evaluación del período de prueba, envía el formulario al Departamento de Talento Humano y Cultura, específicamente al Profesional de Talento Humano y Cultura, indicando en el comunicado de aplicación de la evaluación del período de prueba, según lo indicado en el paso número 3.

Nota: En caso de que el colaborador, no apruebe alguna de las dos evaluaciones del período de prueba, el Profesional de Talento Humano y Cultura, gestionará una sesión para realizar la devolución de los resultados y brindará acompañamiento para el levantamiento de un plan de mejora, quedando documentado en una minuta de diálogo.

6. La Jefatura del colaborador sujeto al período de prueba, realiza la devolución de los resultados al colaborador con la retroalimentación.
7. El Asistente Administrativo de Talento Humano y Cultura, archiva en el expediente de personal del colaborador sujeto al período de prueba, la documentación generada (formulario, minuta de diálogo cuando corresponda, etc.).
8. Fin del procedimiento

9.3. Procedimientos para la Salida de Personal

9.3.1. Procedimiento de Jubilación

1. El Profesional de Talento Humano verifica de forma anual dentro del personal activo, las personas que por edad cumplan con el requisito para el proceso de jubilación, esto con el fin de poder tener una proyección de posibles salidas de personal por este motivo.
2. El Colaborador presenta ante el Departamento de Talento Humano y Cultura el oficio de comunicación de la CCSS, donde se indica la fecha en la que tiene derecho a la jubilación.

3. El Colaborador indica al Departamento de Talento Humano y Cultura la fecha en que se realizará la salida por jubilación.
4. El Área de Nómina, emite una constancia del colaborador para la CCSS con la fecha de salida e incluye la acción de personal en el sistema de autogestión.

Nota: El Área de Reclutamiento y Selección en caso de que corresponda, solicitará la declaración jurada e informe final de gestión, si el puesto está sujeto a realizar estos trámites.

5. El Departamento de Talento Humano y Cultura a través del Área de Reclutamiento y Selección informa y ejecuta las actividades respectivas según Procedimiento de Salida de Personal.
6. La Asistente de Talento Humano archiva la documentación respectiva en el expediente.
7. Fin del procedimiento

9.3.2. Procedimiento para la Liquidación de Derechos y Prestaciones Legales

1. El Colaborador presenta su renuncia a la Jefatura directa o es desvinculado de la organización o presenta su derecho a jubilación o bien pensión por invalidez o retiro voluntario.

Nota: En los casos de renuncia la Jefatura directa recibe la carta de renuncia y en señal de aceptación firma el documento.

2. La Jefatura directa remite al Departamento de Talento Humano y Cultura, la carta de renuncia y la carta de aceptación de la renuncia, con las indicaciones del preaviso para lo que corresponda.
3. El Técnico de Talento Humano notifica al área encargada de los activos del Departamento de Servicios Generales sobre la desvinculación del colaborador.
4. El Técnico de Talento Humano, notifica al área encargada de los Seguridad y Vigilancia del Departamento de Servicios Generales sobre la desvinculación del Colaborador.
5. El Técnico de Talento Humano, notifica al Departamento de Soporte e Infraestructura de TI sobre la desvinculación del Colaborador.
6. El Área encargada de los Activos del Depto. de Servicios Generales, realiza el inventario de los activos que se asignaron al colaborador.
7. El Área encargada de los Activos del Depto. de Servicios Generales verifica los activos asignados al colaborador.
 - a. Sí hay faltante de algún activo, realiza el procedimiento administrativo correspondiente y entrega copia del listado de activos con la firma del colaborador y el Asistente de Talento Humano lo archiva en el expediente de personal.
 - b. No hay faltante, entrega copia del listado de activos con la firma del colaborador y el Asistente de Talento Humano lo archiva en el expediente de personal.
8. El Profesional de Talento Humano entrega al Gestor de Nómina y al Área de Reclutamiento y Selección la carta de desvinculación por cualquier motivo.

9. El Profesional de Talento Humano de Reclutamiento y Selección solicita al Colaborador en los casos que aplique el informe final de gestión, así como la comunicación de la declaración final ante la CGR.
10. El Profesional de Nómina gestiona el movimiento ante el sistema de la CGR para los casos que corresponda y se tenga a el Colaborador como declarante activo.
11. El Gestor de Nómina realiza el cálculo del cobro por preaviso y realizará el borrador de oficio para comunicar al Excolaborador del monto a cobrar, así como la notificación a la Dirección Jurídica y Regulatoria para el proceso judicial de cobro cuando corresponda.
12. El Gestor de Nómina confecciona la Acción de Personal, con el fin de dar por finalizado en el sistema la relación laboral con RACSA.
13. El Supervisor de Nómina realiza la revisión del cálculo del cobro de preaviso y el borrador para la posterior firma y aprobación de la Jefatura de Talento Humano y Cultura.
14. La Jefatura de Talento Humano y Cultura realiza la firma y aprobación del oficio para el cobro de preaviso.
15. El Gestor de Nómina, realiza el envío del oficio al Excolaborador para el cobro de preaviso y notifica a la Dirección Jurídica y Regulatoria.

Nota: Este envío, debe hacerse en un plazo no mayor de **5 días naturales** de finalizada la relación laboral.

16. En caso de que, el Excolaborador no realice el pago del preaviso en el tiempo estipulado en dicho oficio (10 días naturales), se traslada el caso a la Dirección Jurídica y Regulatoria para el inicio del proceso de cobro judicial.
17. El Gestor de Nómina realiza la solicitud ante el Departamento de Contabilidad e informa al Departamento de Tesorería sobre la apertura de una cuenta por cobrar al Excolaborador que no canceló el monto por preaviso.
18. En caso de que, el Excolaborador realice el pago de preaviso en el plazo estipulado, se procede a informar a la Dirección Jurídica y Regulatoria para detener el proceso judicial.
19. El Gestor de Nómina realiza ante el Departamento de Contabilidad y Tesorería, la solicitud con el registro contable de la cuenta por cobrar y el ingreso por preaviso.
20. El Gestor de Nómina realiza el aviso de la salida de personal mediante la "Comunicación de Liquidación Final" al FAP y ASTRACSA, cuando corresponda.
21. El Gestor de Nómina, realiza el cálculo de los derechos y prestaciones laborales mediante "Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales" apegado al Código de Trabajo y Estatuto de Personal y de acuerdo con el tipo de desvinculación (retiro voluntario, renuncia, despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, jubilación, etc.).
22. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión del Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales".

23. Una vez revisado y verificado que los datos sean correctos, el Gestor (a) de Nómina, realiza la confección de la Orden de Pago correspondiente para las autorizaciones respectivas.
24. Con las firmas correspondientes, el Gestor (a) de Nómina realiza los trámites respectivos para entregar la Orden de Pago y el “Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales” al Departamento de Tesorería.
25. El Departamento de Tesorería realiza el pago Derechos y Prestaciones Laborales al Excolaborador a la cuenta bancaria del Excolaborador.

Nota: En caso del que el Excolaborador le surja alguna consulta, debe dirigirse al Departamento de Talento Humano y Cultura para su respectiva aclaración.

26. El Departamento de Tesorería envía al Gestor de Nómina el comprobante digital correspondiente a la transferencia por “Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales”.
27. El Gestor de Nómina registra de forma mensual mediante nómina especial el “Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales” en el sistema.
28. El Gestor de Nómina archiva y custodia el “Detalle del Pago de Derechos y Prestaciones Laborales” y envía al Asistente de Talento Humano una copia de respaldo para que se archive en el expediente del Excolaborador.
29. Fin del procedimiento.

9.3.3. Procedimiento de Entrevista de Salida

1. El Colaborador presenta su renuncia a la empresa
2. Una vez recibida la carta de renuncia del Colaborador por Talento Humano y Cultura, el Área de Nómina, Área de Reclutamiento y Selección o la Jefatura de Talento Humano y Cultura, remiten comunicación de la renuncia al Profesional de Talento Humano, para la aplicación de la Entrevista de Salida.
3. El Profesional de Talento Humano envía un link con la encuesta de salida o realiza la entrevista telefónica o por medio de llamada virtual, para que el colaborador brinde la información solicitada.
4. El Colaborador procede a contestar las preguntas y apartados según sea la forma en la que se realice la entrevista.
5. El Profesional de Talento Humano analiza la información obtenida en la entrevista de salida del Colaborador.
6. El Profesional de Talento Humano elabora un informe estadístico de manera semestral sobre los motivos por los cuales los colaboradores se retiran de la empresa.
7. El Profesional de Talento Humano presenta este informe a la Jefatura de Talento Humano y Cultura.
8. La Jefatura de Talento Humano y Cultura analiza el informe presentado y evalúa las recomendaciones propuestas y propone nuevas acciones para mitigar la salida de personal a futuro.

9. La Jefatura de Talento Humano y Cultura, eleva si lo considera necesario, a la Dirección Administrativa el informe realizado por el Profesional de Talento Humano.
10. Fin del procedimiento.

9.3.4. Procedimiento para Pensión por Invalidez

1. El Colaborador o en su defecto, los familiares, presentan ante el Departamento de Talento Humano y Cultura, la constancia de la CCSS donde se indica la invalidez de este.
2. El Área de Nómina confecciona una constancia donde se indica el último día en que estará activo el Colaborador.
3. El Área de Nómina realiza el envío de la constancia al Colaborador o en su defecto a los familiares.
4. El Colaborador o en su defecto los familiares realizan el trámite ante la CCSS y presentan ante el DTHC la resolución de la CCSS, donde se señala el último día de trabajo del Colaborador.
5. El Área de Nómina realiza el Procedimiento de Liquidación de Derechos y Prestaciones Legales.
6. Fin del procedimiento

9.4. Procedimiento para la Aplicación y Registro de las Vacaciones

1. El Colaborador ingresa al sitio del empleado (<http://www.empleado.racsa.co.cr/>) y selecciona el trámite de solicitud de vacaciones o en su defecto completa la boleta impresa con los datos que se le solicitan.

Nota: La solicitud de vacaciones debe ser con un mínimo 5 días hábiles de anticipación a la fecha de inicio de las vacaciones, salvo casos justificados que lo impidan. **Art.42** del Estatuto de Personal de RACSA.

2. Los (Directores de Áreas, Jefaturas de Departamento, Coordinadores de Proceso o Supervisores) reciben el aviso electrónico de la solicitud por parte del colaborador o reciben la boleta impresa,
3. Los (Directores de Áreas, Jefaturas de Departamento, Coordinadores de Proceso o Supervisores) realizan la revisión, verificación y análisis de la aprobación o su no aprobación de la solicitud de vacaciones, así mismo deberán validar que el Colaborador cuente con el saldo disponible para el disfrute de los días de vacaciones.
 - a. Sí, realiza el proceso de aprobación de la solicitud de vacaciones por medio del sistema de autogestión o bien firma la boleta de vacaciones impresa.

Nota: El colaborador recibe un correo donde se indica la autorización para el disfrute de las vacaciones solicitadas o bien recibe la boleta con la firma de aprobación.

- b. No, realiza el proceso de rechazo de la solicitud de vacaciones por medio del sistema de autogestión indicando el motivo por el cual no se concede el disfrute de las vacaciones. Pasar al paso 12.

Nota: El colaborador recibe un correo donde se indica el rechazo para el disfrute de las vacaciones solicitadas o bien recibe la boleta sin la firma expresando el motivo por el cual no se realiza la aprobación.

4. El Gestor de Nómina o el Supervisor de Nómina, recibe la notificación del trámite iniciado por el colaborador y aprobado por la persona autorizada, en el caso del sistema de autogestión, cuando es de forma impresa la boleta de vacaciones, el colaborador entrega la boleta impresa con la autorización y firmas correspondientes a los correos asignados del Área de Nómina.
5. El Gestor de Nómina o el Supervisor de Nómina realiza el registro inmediato correspondiente de la boleta de vacaciones del colaborador en el sistema.
6. El Asistente de Talento Humano, realiza el archivo de las boletas de vacaciones impresas en el expediente de personal de cada Colaborador.
7. El Colaborador recibe un correo electrónico donde se indica la aprobación y el registro de la solicitud para el disfrute de las vacaciones.
8. En caso de que por alguna eventualidad algún Colaborador no pueda disfrutar de sus vacaciones y que requiera la reversión del día de vacaciones, debe gestionar ante su Jefatura directa la solicitud de reversión mediante la “Boleta de Reversión de Vacaciones”.
9. Una vez cuente con la aprobación de la Jefatura Directa para la solicitud de reversión de vacaciones, el colaborador remite al Departamento de Talento Humano la solicitud de reversión.
10. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, previa justificación de la razón de la reversión valora dar visto bueno para la reversión de los días de vacaciones, la cual constará tanto en el sistema como en el expediente personal del interesado.
 - a. Si, indica al Gestor de Nómina realizar la reversión correspondiente del registro de acuerdo con la solicitud de anulación.
 - b. No, indica archivar solicitud en el expediente del colaborador.
11. El Gestor de Nómina realiza el registro correspondiente de reversión.
12. El Gestor de Nómina entrega al Asistente de Talento Humano la “Boleta de Reversión de Vacaciones” para su respectivo archivo en el expediente del colaborador.
13. Fin del procedimiento.

9.5. Procedimiento para la Aplicación y Registro de Vacaciones Masivas / Colectivas

1. La Gerencia General realiza el comunicado oficial donde aprueba la concesión a título de vacaciones colectivas o masivas.

2. Cada Dirección envía al Departamento de Talento Humano y Cultura el cronograma de disfrute parcial o total de vacaciones colectivas o masivas.
3. El Gestor de Nómina realiza a nivel de sistema el registro de una acción masiva para todo el personal que se acogió al disfrute total o parcial de las vacaciones colectivas o masivas.
4. El Gestor de Nómina revisa si fue solicitada alguna reversión de días de vacaciones de algún colaborador que fuera solicitada por la Jefatura o la dirección de este.
5. En caso de que por alguna eventualidad algún colaborador no pueda disfrutar de sus vacaciones y que requiera la reversión del día de vacaciones, la Jefatura de Departamento o la Dirección debe hacer la solicitud de reversión al Área de Nómina mediante “Boleta de Reversión de Vacaciones”.
6. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, previa justificación de la razón de la reversión valora dar visto bueno para la reversión de los días de vacaciones, la cual constará tanto en el sistema como en el expediente personal del interesado.
 - a. Si, indica al Gestor de Nómina realizar la reversión correspondiente del registro de acuerdo con la solicitud de reversión.
 - b. No, indica archivar solicitud en el expediente del colaborador.
7. El Gestor de Nómina realiza el registro correspondiente de reversión.
8. El Gestor de Nómina archiva y resguarda los respaldos de aplicación y reversión de vacaciones colectivas o masivas de forma impresa en la carpeta correspondiente.
9. Fin del procedimiento.

9.6. Procedimiento para la Elaboración de la Nómina

1. El Área de Reclutamiento y Selección realiza la consulta a las Jefaturas de los de la prórroga de los vencimientos de contratos y movimientos.
2. El Profesional de Talento Humano realiza la confección de las solicitudes de movimiento de personal para realizar la prórroga de los contratos o bien la solicitud de finalización del contrato laboral.

Nota: Una vez realizada las gestiones de aprobaciones de finalización del contrato laboral o prórroga, envía la documentación al Área de Nómina.

3. El Gestor de Nómina recibe la documentación de sustento de pago de los colaboradores y excolaboradores:
 - Formulario de Horas Extras: (Debe incluir la firma del Colaborador, Jefatura inmediata y Dirección correspondiente. Una vez revisada e incluida en el sistema, procede la firma de la persona que las procesó).
 - Solicitudes de Movimiento: Estas deben contener las aprobaciones correspondientes, de acuerdo con el Manual de Autorizaciones para las transacciones generales de RACSA, así como la firma del colaborador.
 - Disponibilidad o Guardia: La Dependencia interesada en el pago a sus Colaboradores de este concepto debe enviar un oficio formal, indicando cédula, nombre, justificación

y quincena que debe pagarse este concepto, firmada y aprobada por la jefatura y dirección correspondiente.

- Comisiones y Bonos: La Dependencia donde se haya establecido un modelo por comisiones o bonos, deben enviar al DTHC un oficio formal con la autorización del Jefe o Director de esta, el cual debe contener el nombre del Colaborador, el número de cédula y monto a cancelar por comisiones y bonos.
 - Incapacidades: Cada Colaborador es responsable de entregar al DTHC la boleta o el consecutivo de incapacidad en tiempo y forma.
 - Expedientes de Personal: Con toda la documentación completa, que se ha establecido en el procedimiento de Reclutamiento y Selección.
 - Finalizaciones de contrato laboral.
4. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de las horas extras para la inclusión de pago
 - a. Si, se verifica la boleta el horario extraordinario del colaborador, la documentación de respaldo y las firmas respectivas.
 - b. No, Se realiza la devolución de la documentación sino se cuenta con la totalidad de los requisitos.
 5. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de las Solicitudes de Movimiento para la inclusión de pago.
 - a. Si, verifica que las firmas correspondan de acuerdo con el Manual de Autorizaciones para Transacciones Generales y la firma del colaborador.
 - b. No, sea realiza la devolución al Especialista de Talento Humano que realizo la solicitud de movimiento para que efectúe la corrección.
 6. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de la Disponibilidad y Guardias para la inclusión de pago.
 - a. Si, verifica que el listado este aprobado por la jefatura y el director, en caso de que existiera modificaciones las jefaturas deben enviar mediante correo electrónico u oficio, la comunicación de cambios en el listado de personal de guardias y disponibilidad en la quincena correspondiente.

Nota: No se aplican el pago por guardia o disponibilidad a una misma persona en ambas quincenas de un mismo mes.

- b. No, Se realiza la devolución de la documentación sino se cuenta con la totalidad de los requisitos
7. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de las Comisiones y Bonos para la inclusión de pago.
 - a. Si, verifica el listado enviado por el área que envía las comisiones.
 - b. No, Se realiza la devolución de la documentación sino se cuenta con la totalidad de los requisitos
8. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de las Incapacidades para la inclusión de pago.

- a. Si, verifica la existencia y validación en la página de la CCSS (<https://sfa.ccss.sa.cr/incapacidades/reportes/estado.jsp>) el número de incapacidad. La boleta debe estar en perfectas condiciones, sin tachones, marcas o cualquier evidencia de alteración.

Nota: Sí una incapacidad no se encuentra registrada en la página de la CCSS, no se registra en el sistema de nómina.

- b. No, Se realiza la devolución de la documentación sino se cuenta con la totalidad de los requisitos
9. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión y verificación de los Expedientes de Personal de nuevos colaboradores para la inclusión de pago.
 - c. Si, verifica que cuenten con los documentos correspondientes para incluir dentro del sistema al nuevo colaborador.
 - d. No, Se realiza la devolución de la documentación sino se cuenta con la totalidad de los requisitos
10. El Gestor de Nómina, realiza la inclusión de los pagos, retenciones, la inclusión de personal de nuevo ingreso, salidas de personal, ascensos, traslados, y todas las solicitudes de movimiento de personal.
11. El Gestor de Nómina, realiza la generación de la planilla en el sistema
12. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión de la planilla mediante el formulario denominado "Mecanismo de revisión de planilla": conceptos de pagos, deducciones, ingresos de personal, salidas de personal (total de personas de la quincena anterior menos salidas más ingresos...etc.) y asegurando que la información sea veraz y correcta.
 - a. No, devuelve la planilla al Gestor de Nómina indicando las correcciones que se deben realizar.
 - b. Si, Indicar al Gestor de Nómina continuar con las Órdenes de Pago.
13. El Gestor de Nómina, confecciona las órdenes de pago para depósito de salarios, embargos, pensiones y demás derivados de planilla.
14. El Gestor de Nómina, realiza las actividades correspondientes para el trámite de órdenes de pago.
15. El Gestor de Nómina, entrega a Tesorería las órdenes de pago y envía los archivos con las cuentas bancarias para el pago de salarios.
16. El Gestor de Nómina, realiza la aplicación y finalización de la nómina en el sistema.
17. El Gestor de Nómina, realiza el envío del comprobante de pago a cada uno de los colaboradores vía correo electrónico
18. El Gestor de Nómina, genera y realiza el reporte quincenal del listado del personal, así como mecanismos de control, tal es el caso del índice de rotación de personal, cantidad de personas por dirección, departamento, género, esquema salarial, entre otros.
19. El Gestor de Nómina, al cierre del mes, realiza la inclusión en el sistema de la planilla liquidaciones de derechos y prestaciones laborales y la planilla de pagos

- extraordinarios que no fueron incluidos en la **I** o **II quincena** del mes y que han sido efectivamente pagados y registrados en el Departamento de Contabilidad como cuenta por pagar.
20. El Gestor de Nómina, realiza la confección del reporte de liquidaciones y pagos extraordinarios que no fueron incluidos en el pago de la **I** o **II quincena** del mes.
 21. El Gestor de Nómina, al final del mes, realiza la inclusión de los datos de planilla a la CCSS y el INS.
 22. El Gestor de Nómina, realiza la confección de los reportes que se deben entregar a Contabilidad.
 23. El Gestor de Nómina, realiza el envío por medio del sistema de la planilla de la **I** y **II quincena**, además de la planilla incluida en el sistema como pagos extraordinarios que no fueron incluidas.
 24. El Gestor de Nómina, en la **II quincena** del mes, realiza el envío de los reportes de deducciones y comprobantes de pago (cuando corresponda) de forma electrónica a las diferentes entidades como Asociación Solidarista, cooperativas, sindicatos, colegios profesionales, etc.
 25. El Gestor de Nómina envía a la Asistente de Talento Humano todos los movimientos y componentes salariales de la planilla y el Supervisor de Nómina custodia las planillas quincenales empresariales.
 26. Fin del procedimiento.

9.7. Procedimiento para la Revisión de la Nómina

Una vez que el Gestor(a) de Nómina incluye y aplica toda la documentación en el sistema de Nómina, se procede a realizar la revisión correspondiente por parte del Supervisor de Nómina y la Jefatura del Departamento, mediante el siguiente procedimiento:

1. El Supervisor de Nómina realiza la revisión de que los montos quincenales por concepto de anualidad se mantengan sin variación positiva, para el mes de Junio de cada año se efectúa la revisión de nuevas anualidades de los colaboradores que se encuentran bajo el esquema salarial con pluses.
2. El Supervisor de Nómina, verifica que la acción de personal de “Reconocimiento de Anualidad”, esté aplicada en el sistema.
3. El Supervisor de Nómina, verifica el aumento en la cantidad de anualidades y monto por anualidad.

Nota: En el mes de junio de cada año se revisa las nuevas anualidades y mensualmente se efectúa revisiones con las variaciones por este rubro.

4. El Supervisor de Nómina, una vez confirmada dicha información, procede a realizar la consulta en la relación de cálculo en el sistema que se encuentra en trámite para pagar, verificando el monto quincenal a pagar por cada colaborador en el esquema salarial con pluses.

5. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión de solicitudes de movimiento de personal y que los datos incluidos en la acción de personal coincidan.
6. El Supervisor de Nómina, revisa que las incapacidades estén incluidas en el sistema y además cuando se traten de incapacidades por enfermedad y extendidas por CCSS o el médico de empresa, adicionalmente se verifica que se encuentren incluidas en el sistema de la CCSS, mediante el link:
<https://sfa.ccss.sa.cr/incapacidades/reportes/estado.jsp>.
7. El Supervisor de Nómina, revisa el reporte de horas extras por cada área.

Nota: En la boleta digital, se verifican las cédulas y nombres, así como el horario del colaborador, el horario extraordinario y la distribución del tiempo extraordinario en cada una de las jornadas y la cantidad de horas.

8. El Supervisor de Nómina, revisa el expediente de personal de nuevo ingreso, mediante la verificación en el sistema que los datos del colaborador sean iguales a los documentos contenidos en el expediente personal.
9. El Supervisor de Nómina, revisa las boletas de afiliación y desafiliación de ASTRACSA, verificando que la inclusión de la afiliación o desafiliación sea efectiva en el sistema.
10. El Supervisor de Nómina, revisa el reporte de comisiones y bonos, enviado por el Departamento de Ventas, mediante la verificación del monto reportado y el incluido en el sistema.

Nota: Debido a que el reporte de comisiones se expresa en dólares, y para poder cancelarlo por medio de planilla, se utiliza la moneda de colones, se hace la conversión a colones utilizando el tipo de cambio de venta definido por el Banco Central de Costa Rica, con corte al último día del mes anterior, es decir el **30** o **31** de cada mes. Por lo cual, se verifica que la conversión de dólares a colones se encuentre correctamente aplicado.

11. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión de guardias técnicas, verificando que una misma persona sólo tenga un solo pago en el mes por dicho concepto. Asimismo, se revisa la fecha de inicio y fin de la acción de personal aplicada, así como el pago correspondiente.
12. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión de deducciones, verificando que todas hayan sido incluidas en el sistema y que coincida con los archivos enviados por las instituciones que tienen convenios para la deducción con RACSA.
13. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión pensiones alimenticias, verificando el monto indicado en el oficio del Juzgado de Familia, así como la periodicidad de la deducción (quincenal o mensual) y a la persona a quien se le debe hacer la deducción.
14. El Supervisor de Nómina, realiza la revisión de embargos salariales, verificando la persona a quien se le debe hacer la deducción. Asimismo, se revisa el cálculo de la cuota por embargo salarial, de acuerdo con el Código de Trabajo.

15. El Supervisor de Nómina, una vez finalizado la revisión de todos los elementos antes mencionados, se procede con la comunicación de las correcciones respectivas que se deben realizar.
16. El Gestor de Nómina, cuando finalice las correcciones respectivas, el Supervisor de Nómina se procede a dar el visto bueno para que los Gestores de Nómina realicen la confección de las órdenes de pago.
17. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, realiza la revisión de cada una de las órdenes de pago (Depósito de Salario, pensiones, embargos y pagos a entidades que tengan convenio con RACSA), mediante la comparación de los datos que se encuentran en el sistema de nómina contra lo presentado en las órdenes de pago.

Nota: La Jefatura de DTHC tiene la potestad de solicitar al Supervisor de Nómina, el respaldo cuando lo considere conveniente, con el fin de corroborar datos incluidos en el sistema para el pago de la nómina.

18. El Gestor(a) de Nómina realiza lo trámites para el envío de las Órdenes de Pago para gestión correspondiente.
19. Fin del procedimiento.

9.8. Procedimiento de Sucesión Empresarial

1. El Depto. de Talento Humano y Cultura recibe oficio formal de activación del proceso de sucesión para un determinado puesto.
2. El Depto. de Talento Humano y Cultura procede a activar el Banco de Sucesores en la búsqueda de los candidatos que sean afines al perfil del puesto requerido.
3. El Depto. de Talento Humano y Cultura notifica e invita a todos los candidatos que cumplan con el perfil del puesto a participar del proceso.
4. El Depto. de Talento Humano y Cultura valida si el Candidato acepta la participación en el proceso.
 - a. Si acepta, en este caso pasa a la siguiente etapa del proceso. Continuar al paso 5
 - b. No acepta, se documenta y finaliza el proceso. Continuar al paso 19.

Nota: Si el candidato rechaza la participación en el proceso al que fue invitado, de igual forma queda activo en el Banco de Sucesores para futuras oportunidades.

5. Los Candidatos aportan en tiempo y forma toda la documentación solicitada por el Depto. de Talento Humano y Cultura, para la comprobación de requisitos indispensables del puesto.
6. El Depto. de Talento Humano y Cultura evalúa las competencias de los candidatos por medio de la aplicación de pruebas psicométricas y basándose en las competencias requeridas en el puesto.

7. El Depto. de Talento Humano y Cultura aplica una prueba técnica de conocimiento, la cual es confeccionada por el área experta, quién aporta la prueba elaborada, la hoja de respuestas y el personal experto que conformará la Comisión revisora de la prueba una vez se finalice su aplicación.
8. El Depto. de Talento Humano y Cultura convoca a la Comisión Ad Hoc para la revisión de las pruebas técnicas, en la cual se utiliza el criterio experto de los evaluadores, la hoja de respuestas y se saca un promedio de las notas que brinde cada miembro de la Comisión.

Nota: El personal del Depto. de Talento Humano y Cultura solamente audita el proceso, no califica ninguna respuesta, a no ser que sean designados como evaluadores por su área de competencia.

En este apartado de prueba técnica es posible colocar una calificación mínima de aprobación, siendo un criterio excluyente para las siguientes etapas del proceso, o podría ser un rubro más de calificación dentro del sinóptico total del proceso; esta decisión queda a criterio del cliente interno.

9. El Depto. de Talento Humano y Cultura procede a desarrollar la entrevista por competencias, la cual puede ser complementada con un proceso de Assessment Center de acuerdo con la solicitud del cliente interno.
10. El Depto. de Talento Humano y Cultura da seguimiento a cada etapa del proceso de sucesión las cuales cuentan con una ponderación asociada, la cual debe sumar en su totalidad un 100%. La ponderación de cada etapa se define por parte del Depto. de Talento Humano y Cultura en consenso con el cliente interno.
11. El Depto. de Talento Humano y Cultura envía a el Área Solicitante la terna del proceso, la cual se compone de los participantes que obtuvieron mayor puntaje integral de todas las etapas del proceso. Posteriormente, con un margen de 24 Hrs después, se le comparte la terna a la Jefatura del área solicitante.
12. La decisión final se realiza en consenso por parte del Director y Jefatura del área solicitante, lo cual se comunica al Depto. de Talento Humano y Cultura por medio de un oficio formal.

Nota: En casos de ser puestos de Director, debe llevar el consenso de la Gerencia General.

13. El Depto. de Talento Humano y Cultura procede con la Carta Oferta para el candidato seleccionado, en la cual se contemplan las condiciones del nuevo puesto. El candidato tiene 3 días hábiles para contestar con oficio formal su aceptación o declinación de la oferta.
14. El Depto. de Talento Humano y Cultura procede a comunicar a cada candidato la decisión final y la apertura a participar de manera voluntaria en un plan de desarrollo por medio del cual se trabajan con las herramientas disponibles los puntos de mejora evidenciados en las diferentes etapas del proceso.

15. El Depto. de Talento Humano y Cultura elabora el plan de desarrollo para el candidato elegido, el cual es de carácter obligatorio.
16. El Depto. de Talento Humano y Cultura tramita la comunicación formal al área actual del candidato seleccionado para que tome las previsiones correspondientes.
17. El Depto. de Talento Humano y Cultura coordina con el Área de Prensa, el comunicado a nivel empresarial del candidato elegido.
18. El Depto. de Talento Humano y Cultura brinda acompañamiento en caso de ser requerido en la sensibilización y comunicación de los equipos e incorporación del Colaborador al nuevo proceso
19. Fin del procedimiento.

9.9. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

1. El Profesional de Talento Humano asesora y valida con la Jefatura del área donde ocurre la vacante si se va a gestionar la solicitud de sustitución para Iniciar el Proceso de Reclutamiento y Selección.
2. El Área o Departamento solicitante debe enviar al Depto. de Talento Humano y Cultura, el requerimiento mediante oficio formal y este le proporcionará la información, los instrumentos y la respectiva asistencia para realizar el perfil de puesto en caso de que no exista uno asociado a la solicitud del recurso.
3. Depto. de Talento Humano y Cultura en un día hábil analiza si existe viabilidad presupuestaria para cubrir la posición o posiciones solicitadas de acuerdo con el presupuesto de remuneraciones.

Nota: Se podrá recurrir a la Gerencia General para la autorización de presupuesto extraordinario o para la aprobación de nuevas plazas no contempladas dentro del presupuesto de salarios para un período determinado, esto último debe ser ejecutado por el Director del área solicitante.

4. Una vez que se haya aprobado la Solicitud de Contratación de Personal por parte de la Gerencia General, el Depto. de Talento Humano y Cultura y la Jefatura solicitante analiza si el puesto se cubrirá mediante Concurso interno, externo o mixto.
5. El Profesional de Talento Humano realiza el reclutamiento y selección del personal optando por alguna de las siguientes opciones: concurso interno, concurso externo, concurso o mixto. El cual debe realizarse en un plazo de 22 días hábiles.

Nota: Depto. de Talento Humano y Cultura decide si ese reclutamiento externo es propio o por medio de un proveedor externo de servicios de reclutamiento (cuando las posibilidades presupuestarias lo permitan y exista una aprobación previa por parte de la Junta Directiva o Gerencia General) o bien puede optar por consultar en la base de datos de Curriculum de personas registradas.

El tiempo establecido para gestionar la publicación del concurso y la recepción de oferentes será de 5 días hábiles, el cual puede ser prorrogable por un periodo de 3 días hábiles adicionales según la necesidad empresarial.

6. El Profesional y/o Técnico de Talento Humano identifica los candidatos en la preselección como “elegibles” en un plazo de 5 días hábiles, estos deben cumplir con los requisitos indicados en el perfil del puesto, incluyendo aspectos de este como experiencia, nivel de estudios, aspiración salarial, competencias y otros. Es importante destacar que los requisitos técnicos y el no contar con ninguno de los puntos solicitados dentro de la experiencia para el puesto son factores excluyentes dentro de un proceso de Reclutamiento y Selección.
7. El Profesional y/o Técnico de Talento Humano a cargo del proceso de reclutamiento y selección deberá realizar lo siguiente:
 - Verificación de los documentos (atestados académicos): se revisan los documentos originales para verificar su autenticidad y congruencia con los requisitos.
 - Envío de declaración jurada donde el candidato indica si posee o no todos los requisitos solicitados en el concurso.
 - Verificación de referencias para puestos publicados en concursos mixtos o externos y para puestos clasificados en la Escala Ejecutiva: se contactan las empresas señaladas como empleadores anteriores para verificar la veracidad de los datos suministrados en cuanto a experiencia y conocimientos.
 - El Profesional y/o Técnico de Talento Humano aplica las pruebas psicométricas y técnicas (cuando corresponda). La fase de pruebas psicométricas y prueba técnica tendrá una duración de 5 días hábiles entre la ejecución de la prueba por parte de los candidatos y la revisión de estas.
 - El Profesional y/o Técnico de Talento Humano coordina las entrevistas, las cuales deben programarse con al menos 3 días hábiles de anticipación y ejecutarse en un máximo de 5 días hábiles.

Nota: El Profesional y/o Técnico de Talento Humano debe informar a los candidatos que aplicarán las pruebas, el día, la hora, lugar y forma en que se aplicarán las mismas, dicha notificación se realizará con mínimo 3 días hábiles de anticipación.

El encargado de elaborar la prueba técnica será el Área solicitante del recurso, en cuanto a la revisión esta será por parte de la comisión designada para este fin, en los puestos que aplica la conformación de dicha comisión.

- El Profesional y/o Técnico de Talento Humano, una vez aplicadas las pruebas del punto anterior, elabora en un plazo de 2 días hábiles el sinóptico del proceso con la información básica de los datos del candidato, como nombre, si es un candidato interno o externo, experiencia laboral, requisitos académicos, conocimientos, evaluación de pruebas psicométricas, prueba técnica y resultado de la entrevista a la

Jefatura del Área, Departamento o Dirección correspondiente. En el caso de que el reclutamiento sea realizado por un proveedor externo este deberá entregar un informe del proceso que contenga mínimo la información indicada anteriormente.

8. La Jefatura del Área, Departamento o Dirección solicitante analiza el sinóptico enviado por el área de Reclutamiento y Selección y de seleccionar uno de los candidatos deber informarlo mediante nota formal dirigida a la Jefatura del Departamento Humano y Cultura.

Nota: De considerar la Jefatura del Área, Departamento o Dirección solicitante que ninguno de los candidatos es seleccionable por no ajustarse al perfil requerido, podrá solicitar al Depto. de Talento Humano y Cultura mediante oficio formal la declaratoria desierta del proceso justificando las razones y argumentos técnicos para tomar esta decisión

9. La Jefatura del Área, Departamento o Dirección solicitante elije el candidato o candidatos y comunica al Depto. de Talento Humano y Cultura, mediante un oficio o nota justificando las razones para la selección.
10. El Profesional de Talento Humano debe comunicar en un plazo de 2 días hábiles a todos los candidatos no elegidos y al elegido del proceso de reclutamiento, la resolución final del concurso por medio de un correo electrónico.
11. El Profesional de Talento Humano procede con el movimiento de personal respectivo, así como los trámites correspondientes para el ingreso o nombramiento del candidato.
12. El Profesional de Talento Humano de acuerdo con el cronograma de ingresos procederá a coordinar la inducción empresarial cuando corresponda, la cual no deberá ser mayor a los **30 días naturales** de la fecha de nombramiento.
13. Fin del procedimiento.

9.10. Procedimientos de Capacitación

9.10.1. Procedimiento para Elaborar el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Anual

1. El Profesional del Depto. de Talento Humano y Cultura será el encargado de administrar los recursos presupuestarios aprobados en la partida de capacitación, realizando una distribución de acuerdo con la metodología establecida por el Depto. de Talento Humano y Cultura.

Nota: La asignación presupuestaria para ejecutar el plan de capacitación empresarial se regirá según los mecanismos y regulaciones establecidas a nivel empresarial al momento de dicha formulación.

2. Cada Área debe identificar las necesidades de capacitación requeridas de acuerdo con los objetivos estratégicos empresariales e incorporarlas en las matrices del DNC y Plan

de Capacitación facilitadas por el Depto. de Talento Humano y Cultura, quien brindará asesoría y acompañamiento en este proceso.

Nota: La definición del DNC debe ejecutarse entre los meses de junio y julio de cada periodo, con el fin de iniciar la preparación del Plan de Capacitación Empresarial.

3. El Depto. de Talento Humano y Cultura revisa el Plan de Capacitación propuesto por cada Dirección y verificará que las actividades de capacitación estén alineadas con las prioridades y proyectos empresariales, en relación con el DNC.
4. Si el Depto. de Talento Humano y Cultura, posterior a la revisión indicada en el punto anterior determina que algún curso o capacitación no responde a lo requerido, realiza la recomendación respectiva a la Dirección para que se realice el análisis correspondiente.
5. Una vez validado el Plan de Capacitación de cada Dirección, el Depto. de Talento Humano y Cultura consolida el Plan de Capacitación empresarial para ser enviado para aprobación.

Nota: La solicitud de aprobación del Plan de Capacitación debe ser enviada a más tardar la primera semana de octubre de cada año.

6. El Depto. de Talento Humano y Cultura se encarga de enviar el Plan de Capacitación a la Dirección Administrativa para que sea avalado para su aprobación.
 - a. En caso de que la Dirección Administrativa no apruebe el Plan de Capacitación, el Depto. de Talento Humano y Cultura deberá ajustar lo correspondiente. Volver al paso 5.
 - b. En caso de que la Dirección Administrativa apruebe el Plan de Capacitación, continuar al paso 7
7. Una vez aprobado el Plan de Capacitación por parte de la Dirección Administrativa, ésta lo eleva a la Gerencia General para su aprobación.
8. La Gerencia General revisa el Plan de Capacitación y en caso de estar de acuerdo lo aprobará mediante oficio formal.
 - a. No aprueba el Plan de Capacitación. Volver al paso 5.
 - b. Aprueba el Plan de Capacitación. Continuar al paso 9
9. Una vez aprobado el Plan de Capacitación, el Depto. de Talento Humano y Cultura informa a las Direcciones y a los Gestores de Capacitación para que realicen las solicitudes de capacitación correspondientes para el periodo.

Nota: Las solicitudes de capacitación se realizan por medio del Sistema de Gestión Integral de acuerdo con el formulario establecido, ya sea con o sin costo.

10. El Profesional de Talento Humano tramita las solicitudes de capacitación conforme a su presentación y vela porque éstas se encuentren dentro del Plan de Capacitación y dispongan de contenido presupuestario.
11. El Depto. de Talento Humano y Cultura presenta un Informe anual del cumplimiento del Plan de Capacitación.
12. Fin del procedimiento.

9.10.2. Procedimiento para Solicitud de Capacitación (Interna, Externa o Transversal)

1. El Colaborador que requiera solicitar una capacitación u actividad, debe realizarlo por medio del Gestor de Capacitación de su Área mediante el formulario autorizado para ese fin en la herramienta del Sistema de Gestión Integral (SGI).
2. El Gestor de Capacitaciones designado por Área debe llenar el formulario respectivo de solicitud de acuerdo con la modalidad de capacitación que desee solicitar, la cual debe gestionarse con al menos 7 días hábiles previos al inicio de la actividad.
3. El Gestor de Capacitaciones designado por Área envía la solicitud digital para la aprobación por su Jefatura Inmediata o Dirección de cada Área a través del Sistema de Gestión Integral.

Nota: En caso de que la capacitación no esté incluida dentro del Plan de Capacitación, deberá ser aprobada por la Gerencia General.

4. El Profesional de Talento Humano recibe la solicitud digital aprobada y tiene **3 días hábiles** para tramitar la solicitud de capacitación.
5. Una vez confirmada la inscripción de los participantes el Profesional de Talento Humano envía la respectiva Designación de Capacitación a los colaboradores, en la cual se detallará toda la información referente al curso u actividad. Además, se detalla la obligación del colaborador de completar la encuesta de satisfacción de la capacitación y presentar el certificado de participación, así como las implicaciones de no presentarlo.
6. El Gestor de Capacitaciones designado por Área descarga la designación del Sistema de Gestión Integral SGI y entrega al colaborador(es) que van a llevar la capacitación.
7. El Profesional de Talento Humano elabora el Contrato de Capacitación según el formato establecido y lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación.
8. El Gestor de Capacitaciones designado por Área descarga el contrato(s) y entrega al colaborador(es) para firmar
9. El Colaborador firma el contrato de acuerdo con el monto de la capacitación, en el cual se estipula el compromiso que adquiere con la empresa, esto según los lineamientos que se establecidos el Reglamento de Capacitación.
10. El Gestor de Capacitaciones designado por Área adjunta el contrato(s) firmado por el colaborador(es) en la solicitud del Sistema de Gestión Integral.
11. El Gerente General firma el contrato de capacitación y lo sube al Sistema designado para este fin

12. El Colaborador participa en la capacitación respectiva.
13. El Colaborador envía el certificado de participación y/o aprovechamiento al Gestor de Capacitación del Área.
14. El Gestor de Capacitaciones designado por Área anexa el Certificado obtenido de la capacitación a la solicitud de capacitación en el Sistema de Gestión Integral.
15. El Profesional de Talento Humano recibe los documentos anexados en la solicitud y cierra la solicitud en el Sistema de Gestión Integral.
16. El Asistente de Talento Humano archiva los documentos de la capacitación y el contrato en el expediente digital de capacitación del colaborador.
17. Fin del procedimiento.

9.10.3. Procedimiento para Evaluación de las Actividades de Capacitación

9.10.3.1. Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de la Capacitación

1. El Profesional de Talento Humano, en el transcurso de 3 días hábiles remite vía correo electrónico la Encuesta de Satisfacción de la Capacitación al Colaborador, cuando finaliza la actividad de formación.

Nota: La Encuesta de Satisfacción se aplicará a todas las actividades de capacitación y desarrollo con o sin costo.

2. El Colaborador realiza la Encuesta de Satisfacción de la Capacitación recibida y cuenta con 3 días hábiles para completarla.
3. El Profesional de Talento Humano da seguimiento a que el Colaborador complete la encuesta de satisfacción.
4. El Profesional de Talento Humano utiliza la información recopilada para realizar el análisis de los proveedores de capacitación contratados y las actividades de capacitación empresarial.
5. Fin del procedimiento.

9.10.3.2. Procedimiento de Evaluación del Aprendizaje

1. El Profesional de Talento Humano coordina con el Proveedor de capacitación la realización de la evaluación de conocimiento de la capacitación.

Nota: En caso de que, no sea posible coordinar esta prueba con el Proveedor, éste podrá facilitar material para que el Departamento de Talento Humano y Cultura en acompañamiento de la Jefatura correspondiente, pueda elaborar una prueba en donde se valoren los conocimientos adquiridos por el Colaborador.

2. El Colaborador debe aplicar la evaluación de aprendizaje una semana posterior a concluir la capacitación. El resultado obtenido en la evaluación debe ser de conocimiento de las partes para la trazabilidad correspondiente.

Nota: No se aplicarán evaluaciones de aprendizaje a aquellas capacitaciones y/o certificaciones que contemplen dentro del contenido del curso o la capacitación la aplicación de un examen para validación de conocimientos.

La evaluación de aprendizaje será aplicada en aquellas capacitaciones cuyo costo sea igual o mayor a los ₡150,000.00 colones.

El Profesional de Talento Humano podrá solicitar a los colaboradores que participen de una actividad de formación y desarrollo que realice transferencia de conocimientos con base a la valoración de la temática y la importancia de esta para el área correspondiente.

3. El Profesional de Talento Humano revisa que la calificación obtenida en la evaluación al Colaborador sea igual o superior a 80.
 - a. Si aprueba la evaluación. Continuar al paso 4.
 - b. No aprueba la evaluación. se le otorga al colaborador un plazo de 15 días naturales para que repase los contenidos impartidos en la capacitación y repita la prueba. Volver al paso 2.
4. El Profesional de Talento Humano coordina con el Asistente de Talento Humano el archivo de la nota obtenida en el Expediente de Capacitación del Colaborador.
5. El Profesional de Talento Humano lleva un control de las pruebas aplicadas al personal y la nota obtenida.
6. Fin del procedimiento.

9.10.3.3. Procedimiento de Evaluación de Desempeño de Capacitación

1. El Director o la Jefatura de cada área en conjunto con el profesional de Talento Humano, construye de previo a dar inicio la capacitación, indicadores que permitan evaluar la influencia de la capacitación en el mejoramiento del desempeño del colaborador, para lo cual utilizará el formulario que el Departamento de Talento Humano y Cultura facilite para dicho fin.

Nota: Cada área debe contar con indicadores cuantitativos y cualitativos establecidos que permita ser medibles a través de un proceso de capacitación y desarrollo.

Este nivel de evaluación solo será aplicable a aquellas capacitaciones que se deriven de la solicitud de atención de brechas previamente identificadas, o bien, a aquellas capacitaciones que, por su importancia a nivel empresarial, coincidente con su nivel de inversión, requieren de una notable mejora en los procesos asociados, este análisis estará a cargo del Departamento de Talento Humano y Cultura.

2. El Director o Jefatura de cada área debe aplicar la evaluación de desempeño posterior a que el Colaborador reciba la capacitación.

3. El Director o Jefatura de cada área califica previo a que el colaborador inicie la capacitación, el nivel actual de conocimientos o competencias, y posteriormente, 3 meses después de recibir la capacitación, debe volver a completar el mismo formulario indicando el nivel alcanzado por el colaborador en conocimientos o competencias requeridas.

Nota: La evaluación se realiza trimestralmente durante los 6 meses posteriores a finalizar la capacitación. Esta evaluación será complementaria a los planes de desempeño empresariales.

4. El Profesional de Talento Humano coordina con el Asistente de Talento Humano el archivo de la nota obtenida en el Expediente de Capacitación del Colaborador.
5. El Profesional de Talento Humano lleva un control de las pruebas aplicadas al personal y la nota obtenida.
6. Fin del procedimiento.

9.11. Procedimiento para Asignación, Cambio de Rol o Retiro de Permisos en el Sitio del Empleado y Autogestión

1. El Depto. de Talento Humano y Cultura realiza una solicitud al Depto. de Soporte Interno de Infraestructura y TI mediante la creación de un caso de incidente en el Sistema de la Mesa de Servicio.

Nota: La solicitud puede ser de Creación de Usuario Nuevo, Cambio de Rol en el Sistema, o Retiro de Permisos en el Sitio del Empleado y Autogestión.

Los roles en el sistema son:

- **Autorizador:** Cuándo ocupan puestos de Gerente General, Director, Jefatura, Coordinador o que posean personal a cargo, donde deben realizar la autorización del disfrute de vacaciones.
 - **Consultor:** Todo aquel personal subordinado, donde tendrá acceso a sus datos laborales.
2. Depto. de Soporte Interno de Infraestructura y TI
 - a. Solicitud de Creación de Nuevo Usuario, continuar al paso siguiente.
 - b. Cambio de Rol del Colaborador, continuar al paso 4
 - c. Remover permisos, Continuar al paso 5
 3. El Depto. de Soporte Interno de Infraestructura y TI procede a crear el Usuario y la Contraseña en el Sistema y lo comunica al Depto. de Talento Humano y Cultura mediante la resolución del caso de la Mesa del Servicio. Continuar al paso 6.
 4. El Depto. de Soporte Interno de Infraestructura y TI realiza el cambio de roles en el Sistema de Autogestión y lo comunica al Depto. de Talento Humano y Cultura mediante la resolución del caso de la Mesa del Servicio. Continuar al paso 7.

5. El Depto. de Soporte Interno de Infraestructura y TI realiza la desactivación del usuario dominio en el Sistema de Autogestión y lo comunica al Depto. de Talento Humano y Cultura mediante la resolución del caso de la Mesa del Servicio. Continuar al paso 9.
6. El Depto. de Talento Humano y Cultura comunica al colaborador su usuario y contraseña en el Sitio del Empleado y Autogestión.
7. El Depto. de Talento Humano y Cultura comunica al colaborador cambio de rol en el Sitio del Empleado y Autogestión.
8. El Colaborador ingresa al Sitio del Empleado y Autogestión, verificando que posee acceso o que su rol ha sido modificado.
9. Fin del procedimiento.

9.12. Procedimiento para la Creación, Reasignación y Reclasificación de Plazas

1. El Área Solicitante identifica las necesidades de contar con plazas nuevas, reasignación o reclasificación de plazas ya sea por un proyecto nuevo, ampliación de este o bien por cargas de trabajo dentro del área y dar continuidad al negocio.
2. El Área Solicitante, envía a la Gerencia General la solicitud de aprobación para la plaza, con la debida justificación.
3. La Gerencia General analiza la justificación presentada por el Área Solicitante y decide si se aprueba o no la solicitud presentada.
 - a. Sí aprueba la solicitud, continuar al paso siguiente.
 - b. No aprueba la solicitud, informar al Área Solicitante y continuar al paso 17.
4. La Gerencia General envía la respuesta de aprobación al Área Solicitante
5. El Área Solicitante envía el requerimiento de solicitud de contratación al Depto. de Talento Humano y Cultura de acuerdo con los requisitos estipulados junto con el oficio de aprobación por parte de la Gerencia General.
6. El Depto. de Talento Humano y Cultura revisa el tipo de solicitud enviada por el Área Solicitante.
 - a. Creación de plaza nueva, continuar al paso siguiente
 - b. Reasignación o Reclasificación de plaza, continuar al paso 13.
7. El Área de Reclutamiento y Selección solicita al Área de Nómina la creación de la nueva plaza.
8. El Área de Nómina le asigna la numeración correspondiente y la crea en el sistema automatizado.
9. El Área de Reclutamiento y Selección, solicita al Gestor Presupuestario de Remuneraciones la verificación de contar con el contenido presupuestario para poder realizar el Proceso de Reclutamiento de Personal.
10. El Gestor Presupuestario verifica si existe contenido presupuestario para el Proceso de Reclutamiento.

- a. Si cuenta con contenido presupuestario, Continuar al paso siguiente
- b. No cuenta con contenido presupuestario, notificar al Área Solicitante y continuar al paso 17

11. El Área de Reclutamiento y Selección solicita al Área de Clasificación y Valoración de Puestos la validación del perfil asociado a la plaza existente o aprobada.
12. El Área de Reclutamiento y Selección inicia el Proceso de Reclutamiento de Personal y una vez finalizado el proceso de contratación de personal emite las solicitudes de movimiento de personal y las envía al Área de Nomina. Continuar paso 16.
13. El Área de Clasificación y Valoración de Puestos, realiza el levantamiento o actualización del perfil del puesto, cuando corresponda.
14. El Área de Clasificación y Valoración de Puestos, realiza un informe de reasignación o reclasificación de la plaza.
15. El Área de Clasificación y Valoración de Puestos comunica los cambios efectuados en las plazas y las entrega al Área de Nómina con las aprobaciones correspondientes
16. El Área de Nomina procesa las inclusiones o modificaciones en el Sistema Automatizado y traslada los documentos para el archivo correspondiente.
17. Fin del procedimiento.

9.13. Procedimiento para la Elaboración de Perfiles de Puesto

1. Identificar la necesidad de actualizar o elaborar un perfil de puesto, por parte de una Dirección, Departamento o Área de RACSA.
2. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura designa un Profesional de Talento Humano del área de Clasificación y Valoración de Puestos para la elaboración de un perfil de puesto.
3. El Profesional de Talento Humano recibe la solicitud para la elaboración del perfil. El cual deberá quedar listo para revisión y aprobación en un periodo máximo de 10 días hábiles.
4. El Profesional de Talento Humano revisa si existe un perfil de puesto relacionado con la solicitud o información existente para la elaboración o actualización del perfil.
 - a. Si existe un perfil o información relacionada, continua con el paso 7.
 - b. No hay información disponible, continua al paso siguiente.
5. El Profesional de Talento Humano elige un método de recopilación para obtener la información necesaria para la elaboración del perfil de puesto.

Nota: Si el puesto se encuentra ocupado, se realiza la aplicación del Cuestionario Descripción de Funciones y Actividades para ocupantes del puesto, de lo contrario se utiliza el Formulario de Perfil de Puesto.

6. El Profesional de Talento Humano recopila la información necesaria para los diferentes elementos que contiene el perfil.
7. El Profesional de Talento Humano completa o actualiza cada apartado del formulario del perfil de puesto con la respectiva información.
8. Una vez elaborado el perfil de puesto, el Profesional de Talento Humano envía a revisión de este a la Dirección, Departamento o Área de RACSA a la que pertenece el puesto descrito.
9. El Profesional de Talento Humano verifica si hay solicitud de modificaciones y/o correcciones
 - a. No, continúa con el proceso gestionando la aprobación del área solicitante y el visto bueno por parte de la Jefatura del Departamento de Talento y Cultura. Continuar paso siguiente
 - b. Si, realiza y aplica las mismas y lo devuelve para nueva revisión. Devolver al paso 8.
10. La Jefatura del Departamento Talento Humano y Cultura revisa el documento del perfil de puesto elaborado y da visto bueno mediante firma.
11. Una vez el perfil de puesto cuente con las respectivas firmas de revisión, visto bueno y aprobación, el Profesional de Talento Humano y Cultura comunica la versión final y oficial del perfil de puesto elaborado a la Dirección, Departamento o Área de RACSA a la que pertenece el mismo.
12. El Profesional de Talento Humano archiva y custodia los perfiles de puesto.
13. Fin del procedimiento.

9.14. Procedimiento para Pasantías

1. El Centro Educativo o Área de RACSA solicitante, presenta ante el Departamento de Talento Humano y Cultura, solicitud de aceptación de estudiantes para pasantía.
2. El Departamento de Talento Humano y Cultura, realiza el análisis de la solicitud y la viabilidad para aceptarla.
 - a. Sí se acepta: Se comunica al centro educativo o área de la empresa solicitante la aceptación.
 - b. No se acepta: Se comunica al centro educativo o área de la empresa solicitante las razones para no aceptarlo. Pasar a paso 7.
3. El Departamento de Talento Humano y Cultura recibe al Pasante y le solicita los documentos respectivos.

Nota: El Departamento de Talento Humano y Cultura, revisa la documentación del Pasante que esté completa.

4. El Departamento de Talento Humano y Cultura dirige al Pasante al Área de RACSA solicitante donde va a realizar sus labores.

5. El Área de RACSA recibe al Pasante y le indica las labores que va a realizar durante el periodo de tiempo definido.
6. El Departamento de Talento Humano y Cultura, lleva el control y archivo de documentos del trabajo realizado por el Pasante.
7. Fin del procedimiento.

9.15. Procedimiento para Prácticas Supervisadas y Profesionales

1. El Centro Educativo o Área de RACSA solicitante, presenta ante el Departamento de Talento Humano y Cultura, solicitud de aceptación de estudiantes para practica supervisada o profesional.
2. El Departamento de Talento Humano y Cultura, realiza el análisis de la solicitud y la viabilidad para aceptarla.
 - a. Sí se acepta, se comunica al Centro Educativo o Área de RACSA solicitante la aceptación.
 - b. No se acepta, Se comunica al Centro Educativo o Área de RACSA solicitante las razones para no aceptarlo. Pasar al paso 10.
3. El Área de RACSA solicitante, prevé el espacio físico y las actividades a realizar por el practicante.
4. El Departamento de Talento Humano y Cultura recibe al Practicante para entrega de los documentos por parte de RACSA

Nota: El Departamento de Talento Humano, revisa la documentación del pasante que esté completa.

5. El Departamento de Talento Humano y Cultura dirige al Practicante al Área de RACSA solicitante.
6. El Departamento de Talento Humano, lleva el control y archivo de documentos.
7. El Practicante supervisado o universitario al finalizar la práctica, completa la oferta de servicios.
8. El Departamento de Talento Humano y Cultura, mantiene en custodia la documentación en su archivo de gestión.
9. Fin del Procedimiento.

9.16. Procedimiento para Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias

1. El Colaborador o Estudiante interesado en realizar un proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria, presenta ante el Área de RACSA y el Departamento de Talento Humano y Cultura, la solicitud respectiva para realizarlo dentro de la organización.

Nota: La solicitud debe ser realizada por medio de nota formal, de acuerdo con los Lineamientos establecidos

2. El Área de RACSA donde se realizará proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria, en conjunto con el Departamento de Talento Humano realiza el análisis de la solicitud y determina la viabilidad de aceptar el proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria.

Nota: Se creará un grupo interdisciplinario con personal de las áreas de Talento Humano y Cultura el cual será designado por la Jefatura de Talento Humano y el personal que designe la Jefatura del Área de RACSA.

- a. Sí se acepta, comunicar al interesado la aceptación del realizar el proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria.
 - b. No se acepta, comunicar al interesado la razones por las cuales no se puede aceptar el proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria. Pasar al paso 8
3. El Departamento de Talento Humano y Cultura, revisa que toda la documentación recibida cumple con los lineamientos establecidos
 - a. Sí cumple, se procede con el paso 4.
 - b. No cumple, se devuelve el documento al área donde se va a realizar el proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria, indicando las razones de la devolución. Volver a paso 2.

Nota: Los puntos a y b se realizan en un plazo de 5 días hábiles, contados a partir de la recepción de los documentos.

4. El Departamento de Talento Humano y Cultura informa al Área de RACSA donde se va a realizar el proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria, que el Colaborador o Estudiante interesado debe presentarse a firmar conjunto con el Departamento de Talento Humano, el acuerdo de confidencialidad de la información, según las normas empresariales.
5. El Colaborador o Estudiante firma la documentación suministrada por el Departamento de Talento Humano y Cultura.
6. El Colaborador o Estudiante debe enviar copia del proyecto de investigación o proyecto de graduación o tesis universitaria una vez finalizado y presentado en el Centro de Educación al Departamento de Talento Humano y Cultura de RACSA.
7. El Departamento de Talento Humano y Cultura, archiva y custodia el documento en su archivo de gestión.
8. Fin del procedimiento.

9.17. Procedimiento para Implementar un Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional

1. El Área interesada solicita y gestiona ante el Departamento de Talento Humano y Cultura el estudio y análisis de los colaboradores que considere requieran de este proceso.
2. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional define el alcance y los límites del Plan de Gestión de Cambio en términos del requerimiento realizado por el área interesada, tomando en consideración las características de la organización, la motivación del cambio y cultura organizacional.
3. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional define el Plan a implementar tomando en cuenta los requerimientos de las diversas dependencias de la empresa estando estos alineados con los requerimientos de negocio en la participación de proyectos o nuevos servicios.
4. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional realiza un diagnóstico interno sobre el estado actual de la organización y determina cual es la disposición al cambio de los colaboradores.

Nota: Para lo cual se aplica la entrevista ADKAR de manera individual, manteniendo la confidencialidad de cada caso.

5. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional comunica la visión del cambio deseada por la organización a las partes interesadas con el fin de ir involucrando a los colaboradores en las actividades a realizar.
6. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional define y comunica los roles y las responsabilidades dentro del Plan de Gestión de Cambio Organizacional.
7. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional forma un equipo de implementación del cambio con las personas identificadas que por sus habilidades pueden ayudar a fomentar la adopción del cambio en la organización o el área que se está abordando, de una forma más fácil.
8. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional planifica las actividades a realizar, el plan de ejecución y el presupuesto necesario para el desarrollo de estas.
9. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional hace de conocimiento el Plan de Gestión de Cambio a la Jefatura de Talento Humano y Cultura, Dirección o Gerencia General según se requiera para solicitar su revisión y aprobación respectiva.
 - a. Se aprueba, continuar con el paso 10
 - b. No se aprueba, se devuelve el plan para los ajustes correspondientes. Volver a paso 8.

10. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional implementa y ejecuta las actividades planeadas dentro del Plan de Gestión de Cambio con todos los involucrados y partes interesadas.
11. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional controla y evalúa los resultados obtenidos de las actividades incluidas en el Plan de Gestión de Cambio en la organización y utiliza esta información para establecer planes de mejora para el siguiente periodo de revaloración.
 - a. Resultados satisfactorios, continuar al paso 12
 - b. Resultados insatisfactorios, se devuelve al replanteamiento de actividades. Volver a paso 8.
12. El Profesional en Gestión de Cambio Organizacional realiza un informe cada vez que se ejecuta una valoración de la disposición del cambio individual para las personas inmersas en el proceso de cambio
13. Fin del procedimiento.

9.18. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Clima Laboral en RACSA

1. El Profesional de Talento Humano establece la fecha de aplicación de la encuesta de clima laboral, que debe ser durante la segunda semana del mes de noviembre de cada año.
2. El Profesional de Talento Humano realiza un análisis de la encuesta a aplicar de acuerdo con los resultados de los estudios de los últimos dos periodos aplicados con el fin de establecer elementos comparativos.
3. La Asistente de Talento Humano remite un comunicado a todo el personal indicando las fechas para la aplicación de la encuesta de Clima Laboral.

Nota: La habilitación del link para la aplicación de la encuesta tiene una vigencia máxima de 2 semanas.

4. El Profesional de Talento Humano, procede con la tabulación de los datos obtenidos, una vez finalizado el periodo de aplicación.
5. El Profesional de Talento Humano elabora los informes con los resultados obtenidos de la encuesta de Clima Laboral.

Nota: Los informes deben estar listos a más tardar en el segundo mes del año posterior a la aplicación de la encuesta.

6. El Profesional de Talento Humano presenta a la Gerencia General los informes con los resultados obtenidos de la encuesta de Clima Laboral.

7. El Profesional de Talento Humano junto con la Gerencia General coordinan con las Direcciones la presentación de los resultados obtenidos de la encuesta de Clima Laboral y se remiten los informes brindando recomendaciones específicas.
8. El Profesional de Talento Humano solicita a cada Dependencia la elaboración de un plan de acción para mejorar elementos que se consideren en el clima laboral de cada área.
9. El profesional de Talento Humano brinda seguimiento a los planes de acción y determina en cuales se requiere la intervención por parte del Departamento de Talento Humano y Cultura.

Nota: Las acciones planteadas en los planes deben efectuarse durante el primer semestre del siguiente periodo a la evaluación.

10. Fin del procedimiento.

9.19. Procedimiento para Realizar Estudios de Puesto

1. La Jefatura y el o los Colaboradores de la dependencia, realiza la solicitud de estudio de puesto, mediante el formulario "Cuestionario Descripción de Funciones y Actividades", el cual debe estar debidamente completo y firmado por los interesados y la Jefatura inmediata.
2. El Área de Clasificación y Valoración de Puestos, procede a realizar el análisis y revisión desde dos perspectivas: los procesos de la dependencia y la segunda los procesos y puestos a nivel institucional.
 - a. Para el caso de la revisión de los procesos, el Departamento de Talento Humano y Cultura, realiza la solicitud de criterio al Departamento de Estrategia y Transformación Digital, cuando corresponda.
 - b. En caso de que se requiera ampliación de la información suministrada en el formulario, el Área de Clasificación y Valoración de Puestos podrá realizar una entrevista a los solicitantes.
 - c. En el proceso de análisis y revisión de la solicitud de estudio, se podrá establecer una comisión de discusión, que estará integrada por el personal del Departamento de Talento Humano y Cultura a cargo del estudio, la Jefatura inmediata del o los colaboradores, con el fin de que realicen aportes para la emisión de criterio técnico.
 - d. Se establece que la duración para realizar un estudio de puesto será un plazo de un mes en los casos individuales o dos meses en estudios integrales por dependencia para realizar el análisis, revisión y emisión de criterio, para presentarlo a la Gerencia General para su resolución.
3. El Área de Clasificación y Valoración de Puestos realiza la emisión de criterio y se eleva a la Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura.
4. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, revisa y el criterio recibido.

- a. Si aprueba, firma el documento del criterio. Continuar al paso 5
 - b. No aprueba, no firma el documento, emitiendo las razones por las cuales no avala el estudio realizado. Devolver al paso 3.
5. El Departamento de Talento Humano y Cultura remite el criterio técnico y la recomendación a la Gerencia General y Dirección Administrativa para su resolución.
 6. La Gerencia General revisa el documento del criterio técnico presentado
 - a. Si aprueba, emite resolución positiva, continuar al paso 7.
 - b. No aprueba, emite resolución negativa, por lo que se procede al paso 5.
 7. La Gerencia General, comunica al Departamento de Talento Humano y Cultura y a la Dirección Administrativa la resolución a la propuesta planteada.
 8. El Departamento de Talento Humano y Cultura, procede a realizar la comunicación a la Jefatura y al o los colaboradores de la resolución de la Gerencia General.
 - a. En caso de que la resolución sea positiva, se traslada al Área de Nómina para la aplicación en el sistema automatizado. Continuar al paso 10.
 - b. En caso de que la resolución sea negativa. Continuar con el paso 12
 9. La Jefatura y el o los Colaboradores de la dependencia reciben el resultado de la solicitud presentada. Continuar al paso 12.
 10. El Área de Nomina realiza la aplicación en el sistema automatizado.
 11. El Departamento de Talento Humano y Cultura archiva la solicitud en el Expediente de Personal del solicitante.
 12. Fin del procedimiento

9.20. Procedimiento para Mentoría Empresarial

9.20.1. Procedimiento de Selección de Mentores

1. El Profesional de Talento Humano confecciona una base de datos, identificando y clasificando los Mentores según su especialidad para una mejor trazabilidad, la cual actualiza la de manera constante.

Nota: En caso de que no se cuente con un Mentor para atender una necesidad específica, el Profesional de Talento Humano puede realizar una invitación dirigida y focalizada a aquellos colaboradores expertos en la(s) temática(s) requeridas.

2. El Profesional de Talento Humano valida que los Mentores cumplan con los requisitos necesarios.

Nota: En caso de que se requiera, el Profesional de Talento Humano, brindará acompañamiento en los aspectos que requieran desarrollo. Además, se encargará de mantener una base de datos de mentores de diferentes especialidades debidamente actualizada.

3. El Profesional de Talento Humano comunica a las Jefaturas de los Mentores inscritos en el programa, los alcances de éste y los compromisos asociados para que tengan conocimiento y aval de participación dentro del programa.
4. El Profesional de Talento Humano entrena a los Colaboradores inscritos en el programa de Mentoría Empresarial, explicando la metodología, alcances y demás aspectos que deban conocer del proceso.

Nota: El Profesional de Talento Humano evaluará la posibilidad de reforzar habilidades y competencias necesarias mediante otras herramientas disponibles, como capacitación, coaching, entre otras; valorando para ello la disponibilidad de recursos económicos empresariales disponibles para dicho fin.

5. Fin del procedimiento.

9.20.2. Procedimiento de Selección del Aprendiz

1. El Profesional de Talento Humano valora las diferentes necesidades de procesos de mentoría, brindando prioridad de acceso al programa al personal formalmente identificado como alto potencial y que cuente con una proyección de crecimiento dentro de la empresa.
2. El Profesional de Talento Humano brinda una explicación al Aprendiz cuando deba ingresar a un programa, con el fin de alinear expectativas previo al inicio del proceso, en dicha sesión se presentará al Mentor seleccionado.
3. El Profesional de Talento Humano, coordina la firma de un compromiso escrito por parte del Aprendiz para ingresar al Proceso de Mentoría el cual tiene por objetivo valorar la disposición y anuencia del colaborador de participar del proceso, así como establecer el compromiso formal para iniciar el proceso, dicho documento se incorpora al expediente del colaborador.
4. El Profesional de Talento Humano brinda apoyo al Mentor y al Aprendiz durante el proceso en caso de que sea requerido, evaluando en todo momento el debido aprovechamiento del proceso.
5. El Profesional de Talento Humano valora y evalúa la posibilidad de continuar o no con el programa en caso de que el aprendiz no cumpla con el compromiso adquirido con el programa.

Nota: El Mentor realiza un informe donde se justifique las circunstancias presentadas para cada caso.

6. Fin del procedimiento.

9.20.3. Procedimiento de Desarrollo del Proceso de Mentoría Empresarial

1. El Mentor debe realizar un plan de trabajo para el Aprendiz.

Nota: En un estándar de 5 a 10 sesiones.

2. El Mentor debe preparar de previo a las sesiones los insumos (o material) que requiera para reforzamiento del proceso, de acuerdo con el plan de trabajo establecido. Dicho material podrá ser enviado al aprendiz vía correo electrónico, chat empresarial o cualquier otra herramienta oficial definida por la empresa.
3. El Mentor elabora y envía al Profesional de Talento Humano un informe del plan de trabajo realizado y los resultados alcanzados una vez finalizado el proceso de Mentoría, en el transcurso de 8 días hábiles.
4. El Mentor planifica su tiempo en común acuerdo con la Jefatura correspondiente, el Aprendiz y el Profesional de Talento Humano, en todos los casos que se active un Programa de Mentoría.
5. El Profesional de Talento Humano, por medio de su Área de Capacitación y Desarrollo brinda apoyo y seguimiento a la efectividad el Proceso de Mentoría Empresarial y a su vez, se mantiene vigilante de la mejora continua del proceso.
6. El Profesional de Talento Humano elabora un informe semestral sobre los resultados generales del Proceso de Mentoría Empresarial.
7. Fin de procedimiento.

9.20.4. Procedimiento de Mentoría para Personal de Nuevo Ingreso

1. El Área de Reclutamiento y Selección considerando la fecha de ingreso del nuevo colaborador notificará al Área de Capacitación y Desarrollo el requerimiento de Mentoría 3 días hábiles antes del ingreso del colaborador.

Nota: La brecha identificada no puede corresponder a un conocimiento indispensable requerido en el perfil de puesto.

2. El Área de Capacitación y Desarrollo identifica dentro de la base de datos de Mentores, el colaborador que cuente con los conocimientos requeridos para dar atención a la brecha indicada y lo contactará para valorar disponibilidad.

Nota: En caso de que no se logre identificar un mentor para atender el requerimiento, la solicitud quedará en lista de espera, o bien, se valorará la utilización de otra herramienta para atención de la brecha identificada.

3. El Área de Capacitación y Desarrollo coordina con el Colaborador de nuevo ingreso la sesión de bienvenida al proceso de Mentoría e inducción al programa y presentará al Mentor.
4. El Profesional de Talento Humano lleva un control de los planes activos del programa de Mentoría con el fin de dar seguimiento a su efectividad.
5. El Colaborador y Mentor inician con el programa para el cierre de brechas.

Nota: Una vez finalizado el programa, del colaborador y el mentor deberán presentar un informe final.

6. Fin del procedimiento.

9.20.5. Procedimiento de Mentoría por Sucesión

1. El Área de Reclutamiento y Selección notifica al Área de Capacitación y Desarrollo el candidato elegido con el detalle de las brechas identificadas por atender con el Proceso de Mentoría.

Nota: La brecha identificada no puede corresponder a un conocimiento indispensable requerido en el perfil de puesto.

2. El Área de Capacitación y Desarrollo identifica dentro de la base de datos de mentores, el colaborador que cuente con los conocimientos requeridos para dar atención a la brecha indicada y lo contactará para valorar disponibilidad.

Nota: En caso de que no se logre identificar un mentor para atender el requerimiento, la solicitud quedará en lista de espera, o bien, se valorará la utilización de otra herramienta para atención de la brecha identificada.

3. El Área de Capacitación y Desarrollo coordina con el colaborador de nuevo ingreso la sesión de bienvenida al Proceso de Mentoría e inducción al programa y presenta al Mentor.

Nota: Se le realiza la comunicación del Programa de Mentoría a la Jefatura del Colaborador.

4. El Profesional de Talento Humano lleva un control de los planes activos del programa de Mentoría con el fin de dar seguimiento a su efectividad.

5. El Colaborador y Mentor inician con el programa para el cierre de brechas.

Nota: Una vez finalizado el programa, el Colaborador y el Mentor debe presentar un informe final.

6. Fin del procedimiento.

9.20.6. Procedimiento de Mentoría para Promociones Internas

1. La Jefatura correspondiente detecta alguna brecha de conocimiento en el Colaborador y solicita mediante oficio formal al Departamento de Talento Humano y Cultura el requerimiento para que el colaborador ingrese al programa.

2. El Profesional de Talento Humano recibe el requerimiento por parte del Área solicitante y gestiona lo correspondiente para activar el programa de acuerdo con la brecha indicada por la Jefatura.

Nota: El Profesional de Talento Humano podrá aplicar pruebas complementarias que le coadyuben a clarificar la brecha(s) por atender.

- El Profesional de Talento Humano evalúa el requerimiento e identifica de la base de datos el mentor idóneo para iniciar el programa.

Nota: En caso de que no se logre identificar un mentor para atender el requerimiento, la solicitud quedará en lista de espera, o bien, se valorará la utilización de otra herramienta para atención de la brecha identificada.

- El Profesional de Talento Humano gestiona una primera sesión en la que explicará al Mentor y el Aprendiz el objetivo del programa y proporcionará al mentor el plan de trabajo.

Nota: Se le realiza la comunicación del Programa de Mentoría a la Jefatura del Colaborador.

- El Mentor programa según su disponibilidad y la del Aprendiz las sesiones del plan de trabajo.
- El Profesional de Talento Humano lleva un control de los planes activos del programa de Mentoría con el fin de dar seguimiento a su efectividad.
- El Colaborador y Mentor inician con el programa para el cierre de brechas.

Nota: Una vez finalizado el programa, el Colaborador y el Mentor debe presentar un informe final.

- Fin del procedimiento.

9.21. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Desempeño en RACSA

9.21.1. Procedimiento de Elaboración de Planes de Desempeño

- El Departamento de Talento Humano y Cultura comunica a nivel empresarial los plazos para realizar los planes de desempeño de cada colaborador en el Sistema designado para este fin.
- El Titular del plan de desempeño crea en el sistema designado para este fin, los planes de evaluación del desempeño de cada Colaborador, los cuales deben contener las metas cuantitativas de evaluación y las competencias que deben medirse.
- El Titular del plan de desempeño envía el plan a revisión por medio del flujo automático en el sistema al Profesional de Talento Humano.
- El Profesional de Talento Humano realiza la revisión de cada plan de desempeño en el sistema, velando porque se encuentren formulados adecuadamente, e incorpora las competencias en el plan de desempeño en caso de ser necesario.
- El Profesional de Talento Humano aprueba la formulación del plan de desempeño.

- a. Si aprueba el plan, notificar al Colaborador su plan de desempeño. Continuar al paso 6.
 - b. No aprueba el plan, devolver al Titular con los comentarios. Devolver al paso 2.
6. El Colaborador del plan de desempeño revisa su plan de desempeño en el Sistema designado para dicho fin.
- a. Si aprueba el plan, aceptar el plan de desempeño en el sistema. Continuar al paso 7.
 - b. No aprueba el plan, devolver al Titular con los comentarios. Devolver al paso 2.

Nota: El plan de desempeño del colaborador quedará aprobado por todas las partes en estado “activo” a nivel de sistema para control y seguimiento, adicionalmente, todo el flujo de aprobación queda resguardado en la bitácora de cambios del sistema, incluyendo la fecha, hora y usuario del cambio.

7. Fin del procedimiento.

9.21.2. Procedimiento de Incorporación de Avances de Metas en los Planes de Desempeño

1. El Departamento de Talento Humano y Cultura comunica a nivel empresarial los plazos para incorporar los avances en las metas en los planes de desempeño de cada colaborador por medio del sistema designado para este fin.
2. El Titular del plan de desempeño ingresa al sistema designado para este fin para incorporar en cada una de las metas de los planes de desempeño de los colaboradores a su cargo, el avance cuantitativo obtenido con corte al 30 de junio de cada año.

Nota: El sistema de manera automática le notifica al colaborador que se incorporó un avance en las metas de desempeño.

3. El Profesional de Talento Humano genera reportes por áreas para enviarlo a los Titulares, con la finalidad de que visualicen los avances de las metas de su personal y tomen las medidas correspondientes.
4. El Titular realiza las acciones que corresponda de acuerdo con los avances presentados por sus colaboradores.
5. El Profesional de Talento Humano brinda asesoría y acompañamiento en el proceso, en caso de ser requerido.
6. Fin de procedimiento.

9.21.3. Procedimiento de Cierre de Planes de Desempeño

1. El Departamento de Talento Humano y Cultura comunica a nivel empresarial los plazos para realizar el cierre de los planes de desempeño de cada Colaborador en el sistema designado para este fin.
2. El Titular incorpora los resultados obtenidos por el Colaborador en cada una de las metas de su plan de desempeño, en los planes de sus colaboradores a cargo.

Nota: Los resultados deben estar respaldados con la documentación correspondiente.

3. Los Titulares, Colegas, Compañeros y el Colaborador completan los formularios de evaluación de las competencias asignados.
4. El Titular envía el plan de desempeño con sus resultados a revisión del Depto. de Talento Humano y Cultura.
5. El Profesional de Talento Humano realiza la revisión de los resultados de cada plan de desempeño en el sistema, velando porque sean coherentes y razonables.
6. El Profesional de Talento Humano aprueba los resultados del plan de desempeño de cada colaborador.
 - a. Si aprueba los resultados, comunicar los resultados al Colaborador, continuar al paso 7.
 - b. No aprueba los resultados, Devolver al Titular con los comentarios respectivos, devolver al paso 2.
7. El Colaborador del plan de desempeño revisa y aprueba sus resultados de desempeño del periodo en el sistema designado para dicho fin.
 - a. Si aprueba los resultados, continuar al paso 8.
 - b. No aprueba los resultados, devolver al paso 2.
8. Si el Colaborador aprueba su plan de desempeño se le remitirá el reporte de sus resultados de desempeño al correo electrónico.

Nota: Los resultados de desempeño del colaborador quedarán aprobados por todas las partes en estado “cerrado”, adicionalmente, todo el flujo de aprobación queda resguardado en la bitácora de cambios del sistema, incluyendo la fecha, hora y usuario del cambio.

9. Fin del procedimiento.

9.21.4. Procedimiento de Evaluación de Competencias

1. El Departamento de Talento Humano y Cultura comunica a nivel empresarial los plazos para realizar los formularios de evaluación de competencias.

Nota: Las evaluaciones de competencias se realizarán con base en el Diccionario de competencias vigente en la empresa.

2. Los Evaluadores asociados realizan las evaluaciones de competencias asignadas por medio del sistema que se designe para dicho fin.
3. El Profesional de Talento Humano dará seguimiento y asesoría a los colaboradores para realizar la evaluación de competencias.
4. Fin del procedimiento.

9.22. Procedimiento para la Retención de Talento Clave

1. La Jefatura del Personal de Talento Clave con riesgo de fuga, realiza la solicitud de retención al Departamento de Talento Humano y Cultura.

Nota: se debe adjuntar la contrapropuesta laboral.

2. El Departamento de Talento Humano y Cultura realiza el análisis de la situación actual del colaborador contra la contrapropuesta presentada.

Nota: Sí la cuantificación del salario y los beneficios ofrecidos por la contraparte, son mayores a la situación actual en RACSA, se analiza los escenarios para ofrecer algún tipo de incentivo no salarial o una posible reclasificación de acuerdo con la situación presentada se le da la opción de en 3 días hábiles, presentar la decisión final.

En caso contrario, se le explica al Colaborador, mostrando la comparación y se le da la opción de en 3 días hábiles, presentar la decisión final.

3. El Departamento de Talento Humano y Cultura envía la propuesta de retención al Colaborador.
4. El Colaborador recibe la propuesta de retención y toma una decisión.
5. El Departamento de Talento Humano y Cultura recibe la decisión del Colaborador.
 - a. Sí acepta la propuesta, se realizan los cambios en el sistema de nómina, continúa con el paso 6.
 - b. No acepta, se registra la salida y se procede con la liquidación correspondiente. Continuar al paso 8.
6. El Departamento de Talento Humano y Cultura presenta la solicitud ante la Gerencia General para el reconocimiento por retención.
7. El Colaborador firma un convenio por un tiempo determinado, según la política de retención.

Nota: Una vez finalizado el plazo, se analiza si se realiza la prórroga del reconocimiento.

8. Fin del procedimiento.

9.23. Procedimiento de Reinstalación Laboral

1. El Departamento de Talento Humano y Cultura recibe el oficio por parte del Juzgado en donde se informa acerca de la reinstalación laboral.
2. El Área de Reclutamiento y Selección realiza el aviso a las entidades internas para la activación de cuentas de correo y sistemas institucionales, permisos de ingreso al Edificio.
3. La Jefatura de Talento Humano y Cultura notifica a la Jefatura directa del Colaborador sobre la reinstalación de este.
4. El Gestor de Nómina ingresa la acción de personal de reinstalación del Colaborador con la fecha indicada en el documento judicial.
5. El Gestor de Nómina debe proceder con los cálculos de devolución de prestaciones, en caso de haberse consignado pago por prestaciones.
6. El Gestor de Nómina elabora el oficio de cobro correspondiente y remite el mismo en un plazo de 3 días hábiles como máximo de la fecha de recibido el oficio por parte del Juzgado.

Nota: Para la devolución correspondiente de los extremos laborales, el Colaborador contará con un plazo de 3 a 5 días hábiles para realizar el depósito en las cuentas bancarias de RACSA, adicionalmente no se gestionará pago alguno relacionado a los derechos laborales y salarios ya pagados, hasta no contar con la recuperación total del dinero.

7. El Gestor de Nómina valida los saldos de vacaciones que le fueron cancelados al Colaborador en el pago de derechos laborales y gestiona a nivel de sistema el ajuste negativo por dichos días hasta validar la devolución total de dinero depositado al Colaborador.
8. El Supervisor de Nómina revisa la acción de personal y valida que la información este correctamente aplicada en el sistema.
9. El Supervisor de Nómina procede con la validación del monto a cobrar por concepto de devolución de prestaciones.
10. El Supervisor de Nómina verifica el oficio de cobro y procede al envío a la Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura.
11. La Jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura valida si la información es correcta y si, es así se procede con el envío al Colaborador reinstalado.
12. El Departamento de Talento Humano y Cultura, remite ante el Departamento de Contabilidad y Tesorería, el asiento contable para su registro.
13. El Gestor de Nómina procede con el registro de saldo de vacaciones y demás derechos que fueron cancelados, una vez que la persona reinstalada, realice la devolución de las prestaciones canceladas.

14. La Asistente de Talento Humano archiva la documentación relacionada con el proceso de reinstalación en el expediente del Colaborador.
15. Fin del procedimiento.

9.24. Procedimiento para Permisos sin Goce Salarial

1. El Colaborador solicita mediante nota formal la aprobación del permiso sin goce salarial.

Nota: La solicitud de acuerdo con el estatuto de personal de RACSA, sería a la Jefatura Directa en caso de ser por un periodo de máximo 5 días hábiles, a la Dirección correspondiente en caso de ser hasta máximo de 15 días hábiles y a la Gerencia General después de 15 días hábiles hasta por un año. En todos los casos debe razonar y justificar los motivos que tiene para ausentarse.

2. La Jefatura debe dar su opinión sobre la procedencia o no del permiso en razón a la cantidad de días solicitados por el Colaborador.
 - a. Si aprueba la solicitud del colaborador, continuar con el paso 3.
 - b. No aprueba la solicitud del colaborador, continuar al paso 11.
3. La Jefatura del Colaborador somete a conocimiento del Departamento de Talento Humano y Cultura la solicitud del colaborador, el cual verificará los requisitos y el nivel de aprobación de la solicitud.

Nota: Cuando el permiso supere los 15 días hábiles, el Departamento de Talento Humano y Cultura, realizará el análisis técnico y emitirá una recomendación técnica ante la Gerencia General, la cual decidirá si se aprueba o no el permiso sin goce salarial.

4. El Área de Reclutamiento y Selección notifica a las áreas correspondientes para la desactivación de los accesos, sistemas y cuenta de correo del Colaborador.

Nota: Esta medida aplica según el plazo otorgado como permiso sin goce salarial. Aplica para permisos con una aprobación de más de 15 días hábiles a un año.

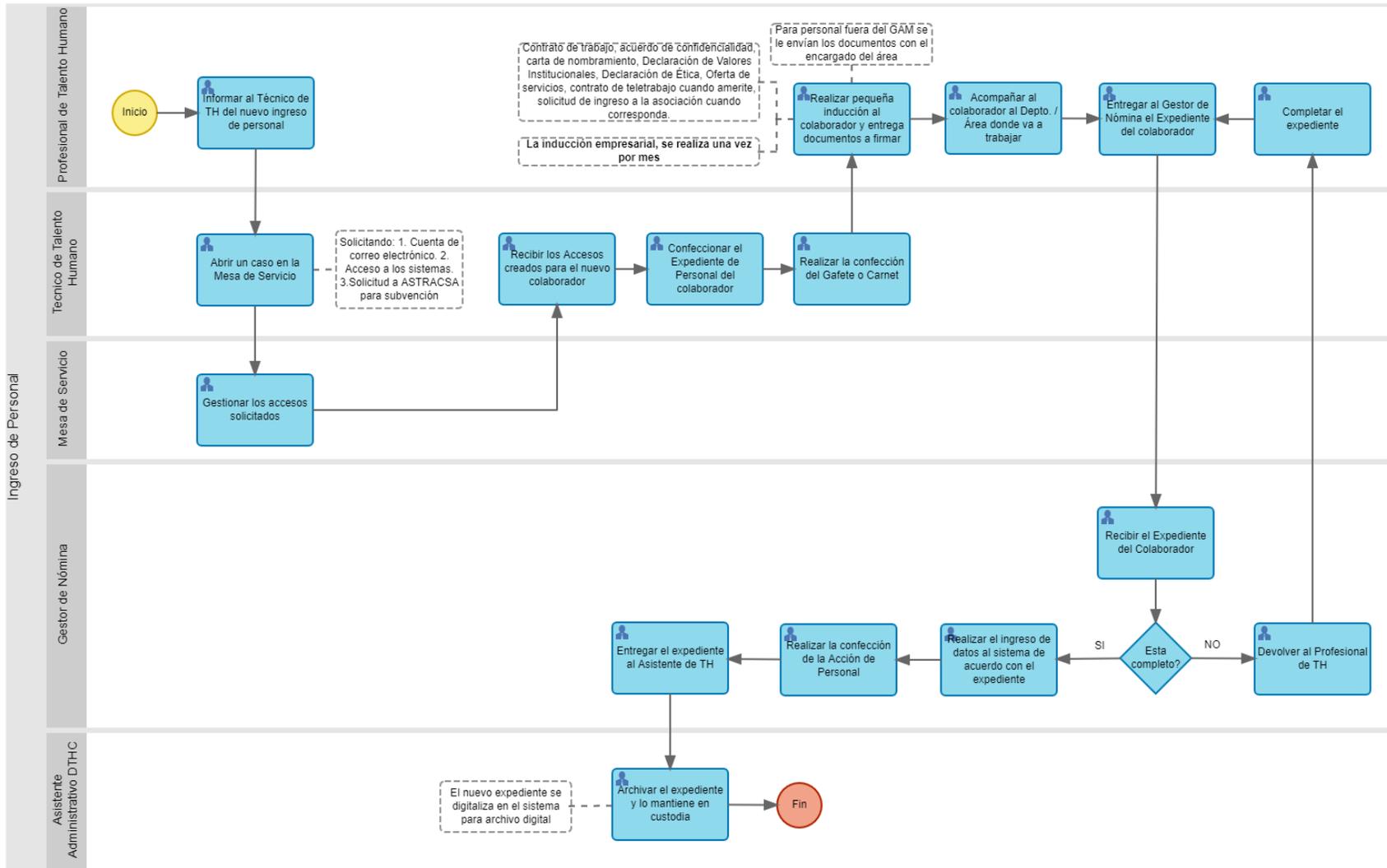
Para personal que desempeñe puestos de Coordinación, Jefaturas o Direcciones se debe gestionar la solicitud del Informe Final de Gestión y el reporte ante la Contraloría General de la República cuando corresponda.

5. El Área de Nómina gestiona la acción de personal de permiso sin goce salarial a nivel de sistema, valida el saldo de vacaciones al momento de aprobación del permiso sin goce salarial.

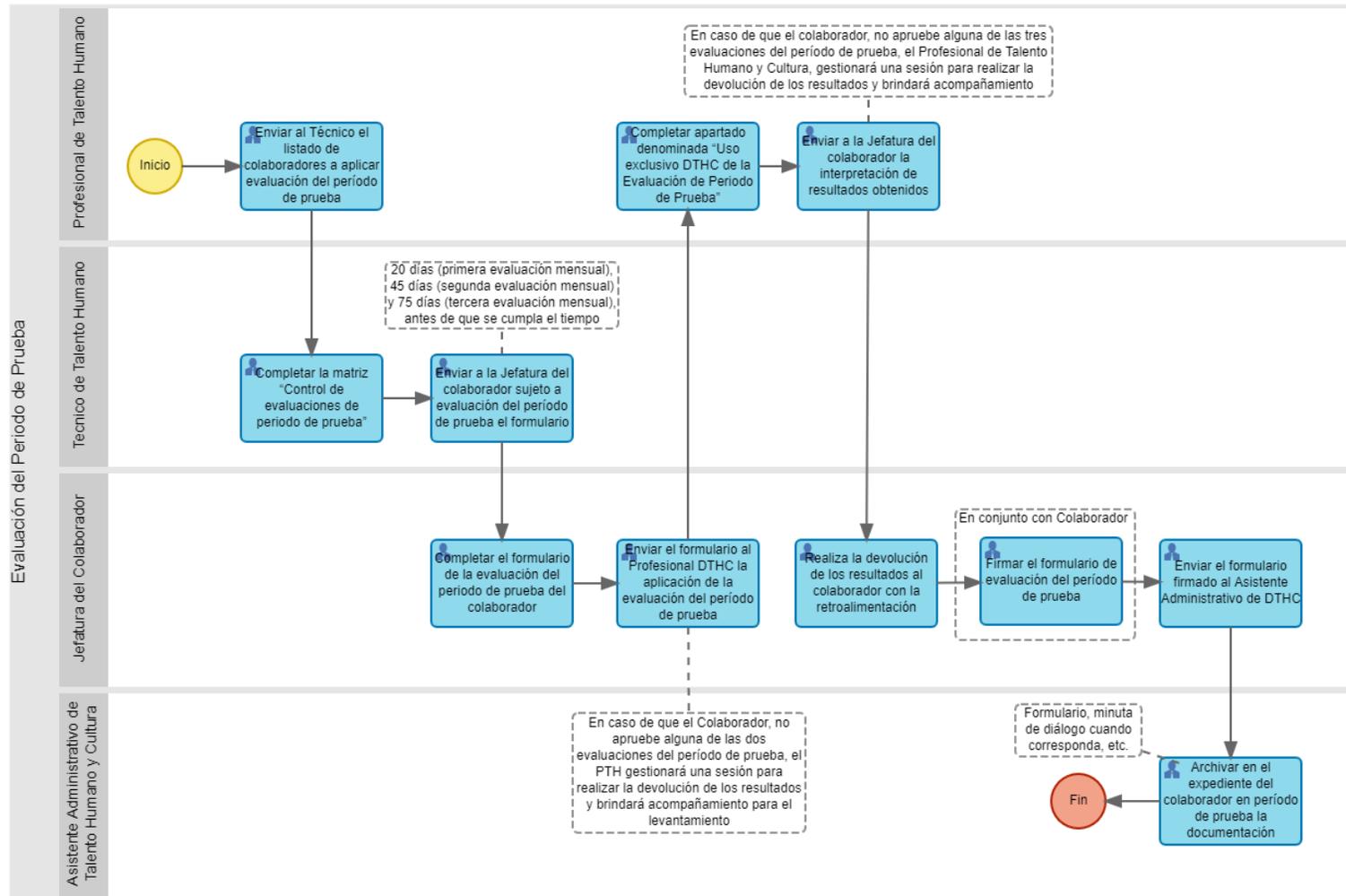
6. El Gestor de Nómina realiza los ajustes de los días de vacaciones del Colaborador a fin de que al momento de su reingreso se visualice el mismo saldo de vacaciones que tenía al momento de la aprobación del permiso sin goce salarial.
7. El Área de Reclutamiento y Selección solicita la activación de las cuentas de correo, notifica al Departamento de Servicios Generales, al momento de realizarse la reincorporación del Colaborador.
8. La Jefatura de Talento Humano y Cultura notifica a la Jefatura del Colaborador sobre la reincorporación de este a fin de que este gestione los activos, recursos y sistemas que considere oportunos para que el Colaborador realice sus funciones.
9. La Jefatura del Colaborador gestiona los activos, recursos y sistemas correspondientes al Colaborador.
10. El Colaborador reingresa a realizar sus funciones en el Área o Departamento asignado después de finalizar el periodo de permiso sin goce de salario.
11. Fin del procedimiento.

10. DIAGRAMAS DE FLUJO

10.1. Procedimiento para el Ingreso de Personal

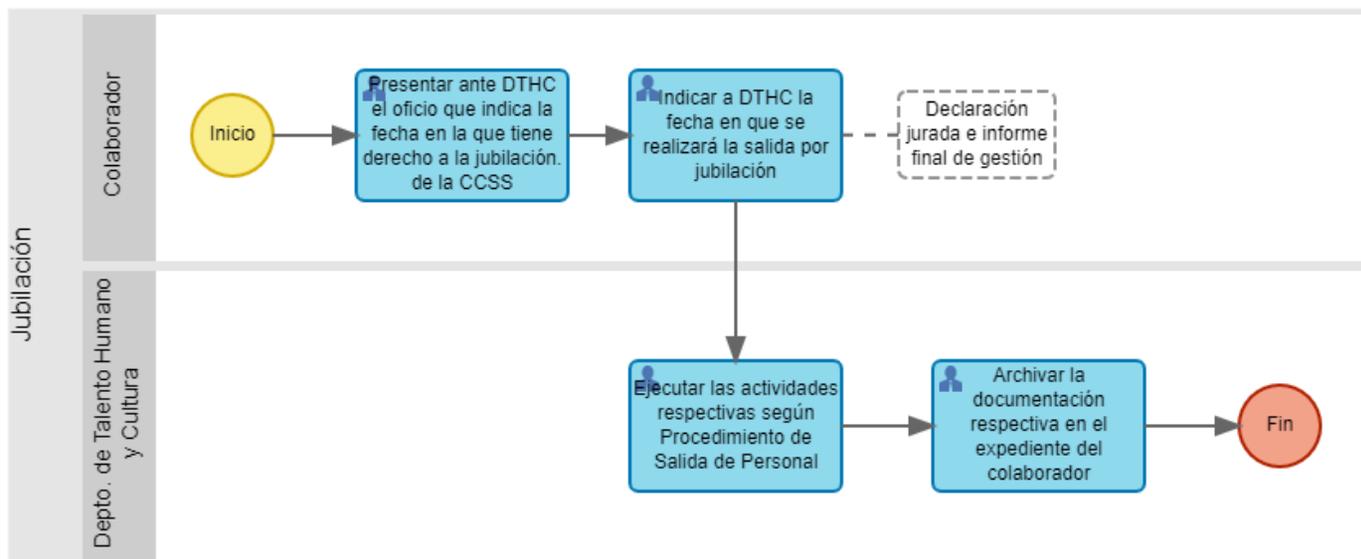


10.2. Procedimiento para la Evaluación del Periodo de Prueba

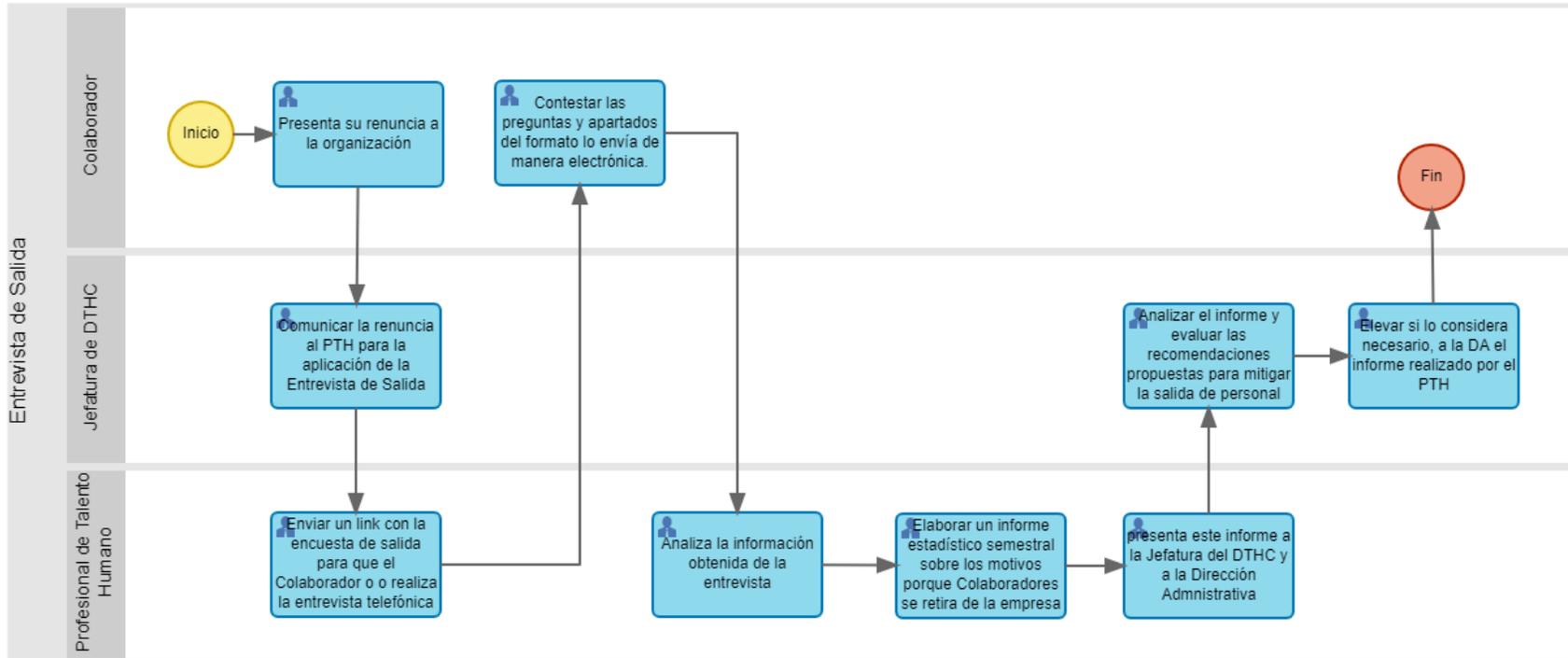


10.3. Procedimientos para la Salida de Personal

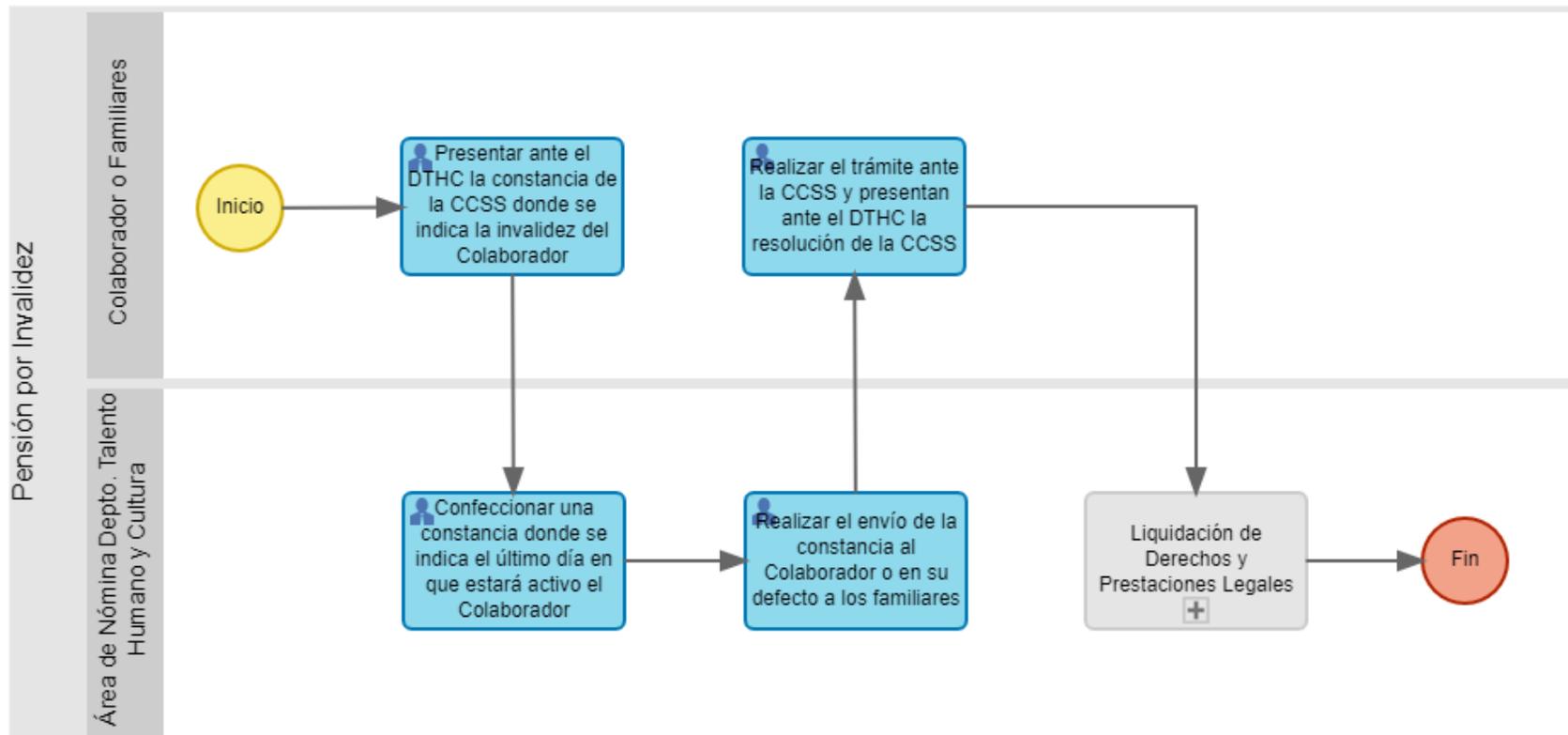
10.3.1. Procedimiento de Jubilación



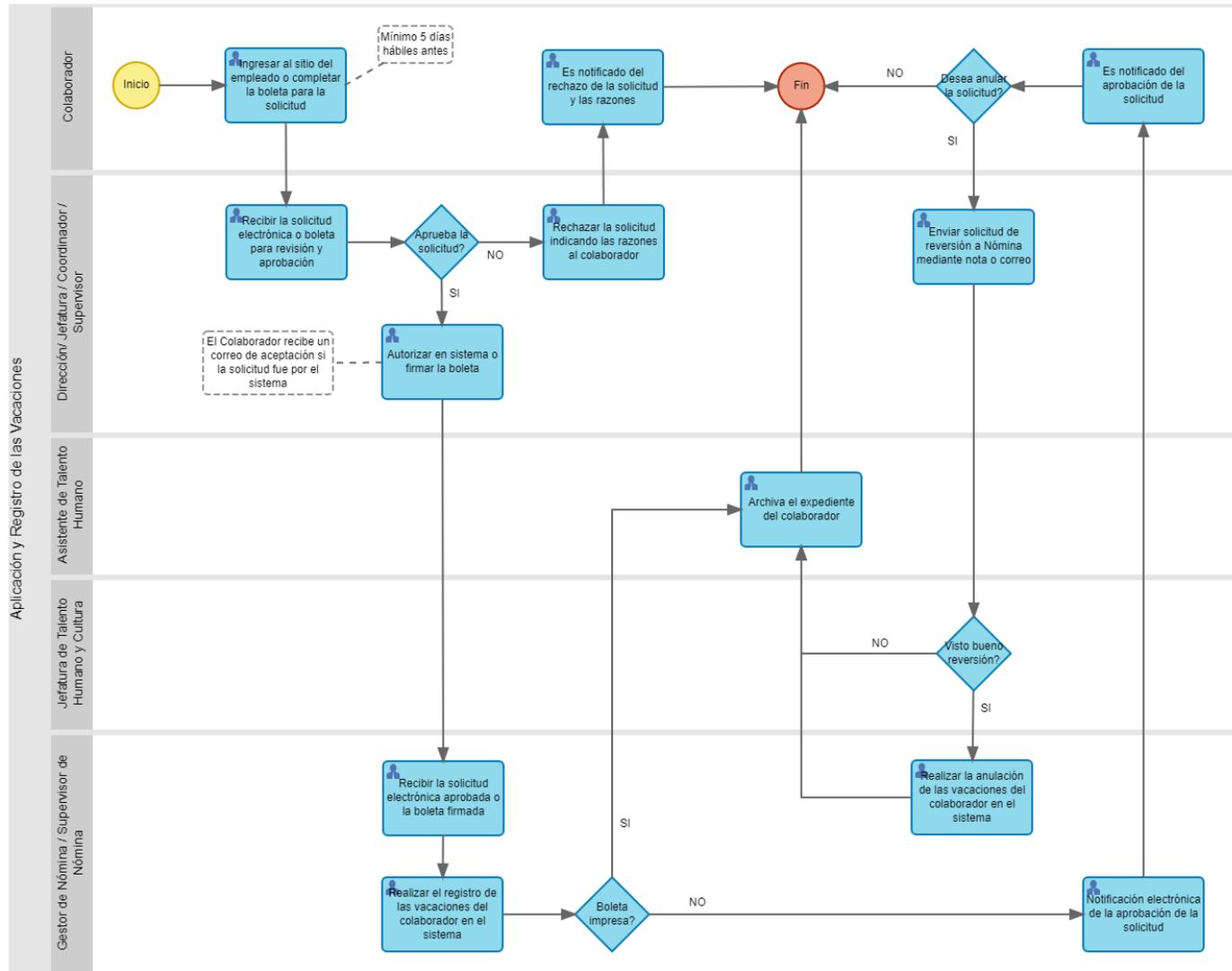
10.3.3. Procedimiento de Entrevista de Salida



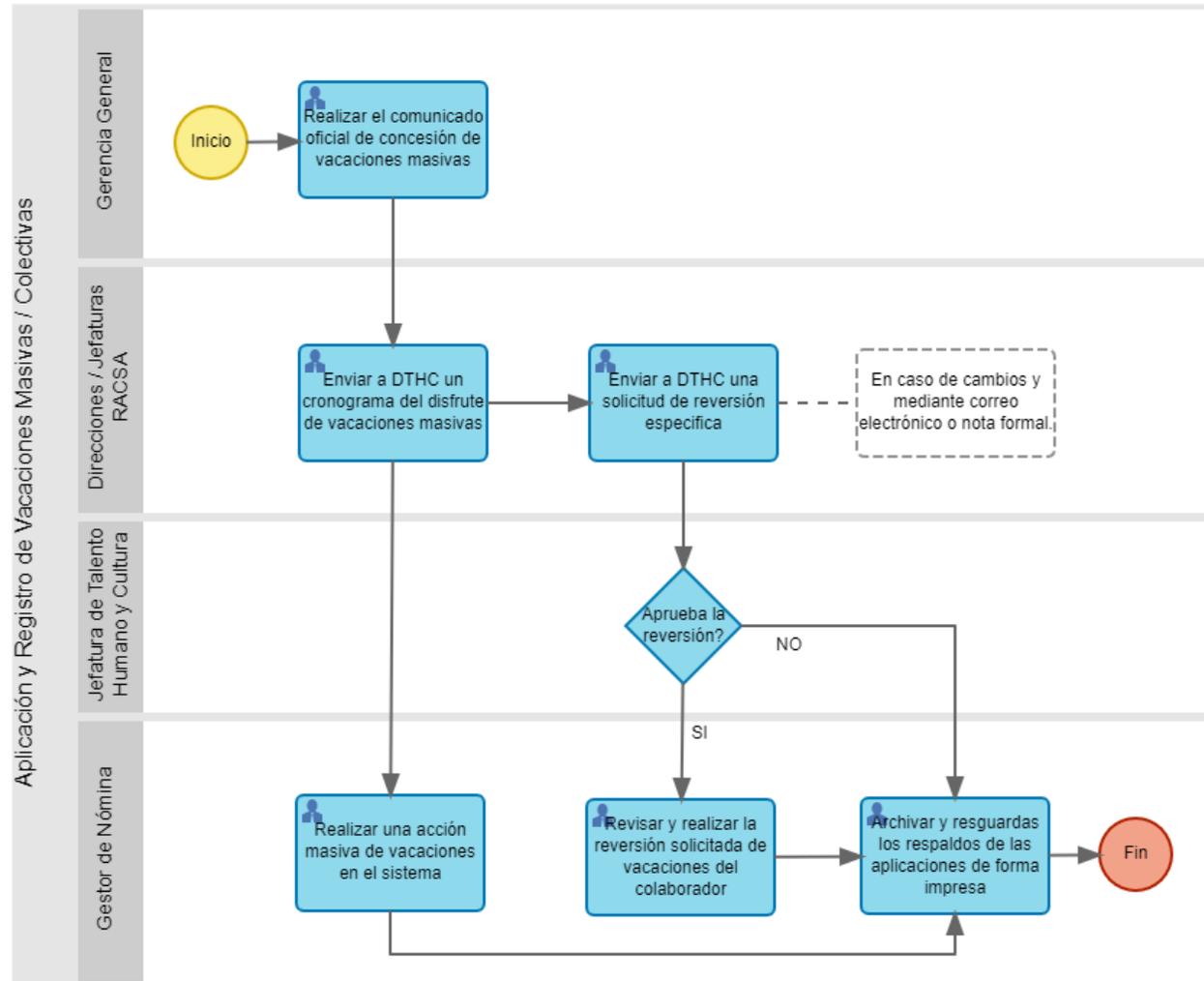
10.3.4. Procedimiento para Pensión por Invalidez



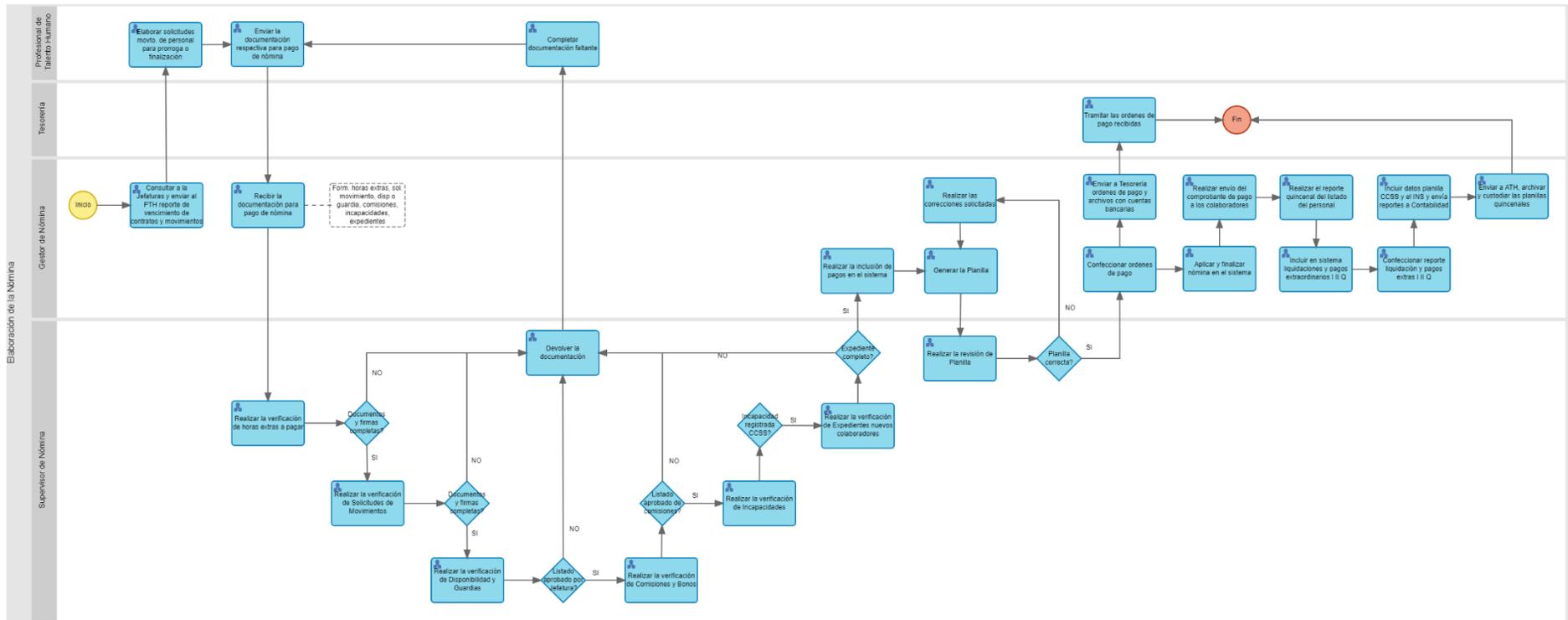
10.4. Procedimiento para la Aplicación y Registro de las Vacaciones



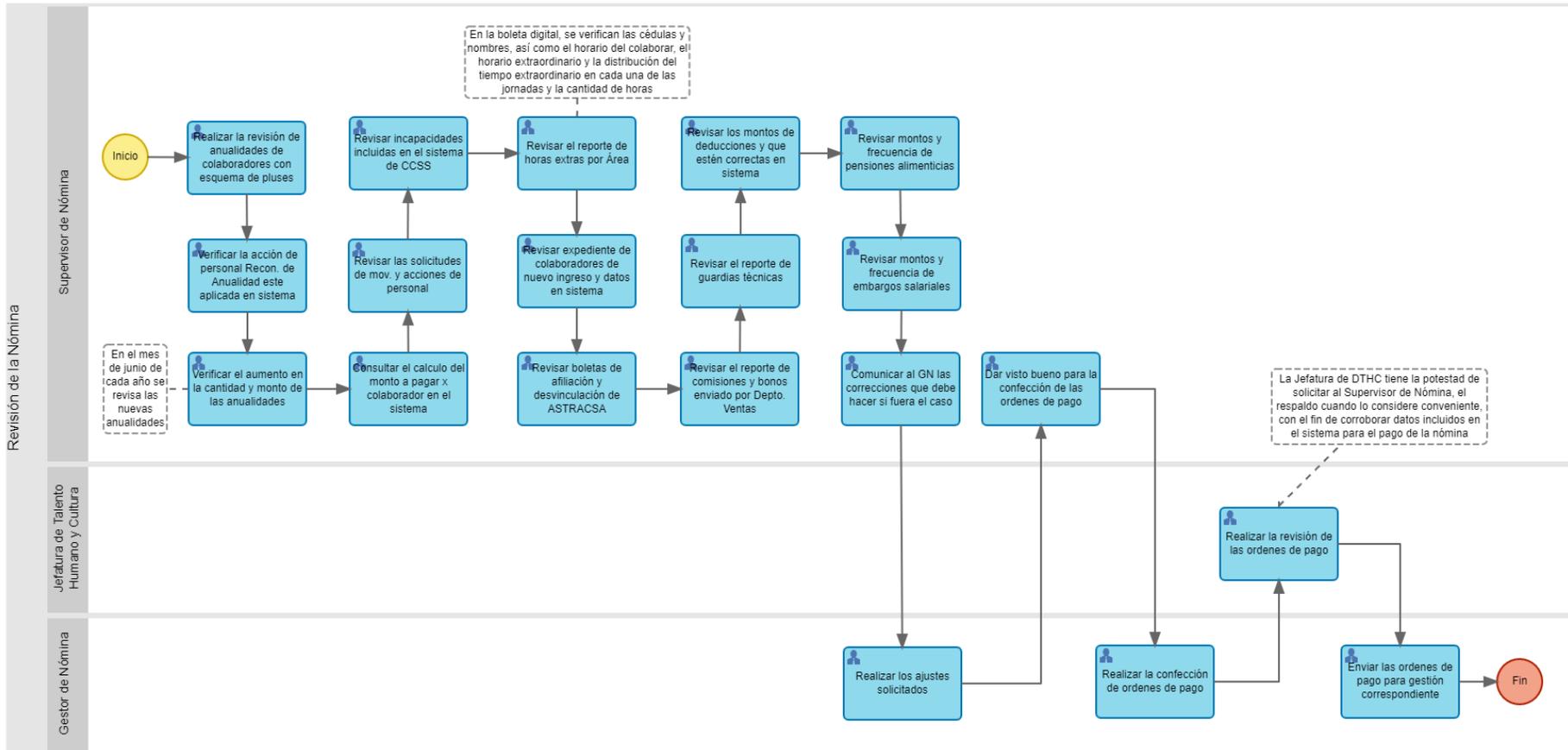
10.5. Procedimiento para la Aplicación y Registro de Vacaciones Masivas / Colectivas



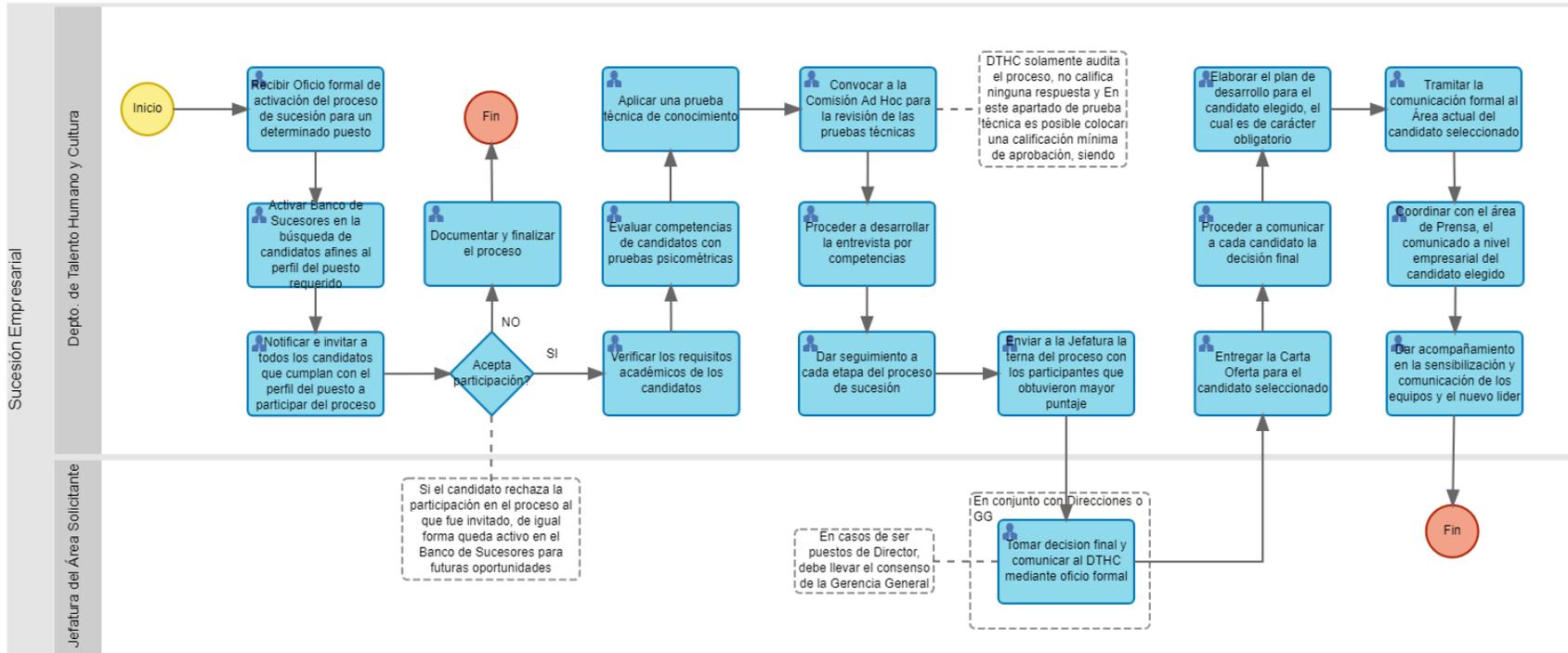
10.6. Procedimiento para la Elaboración de la Nómina



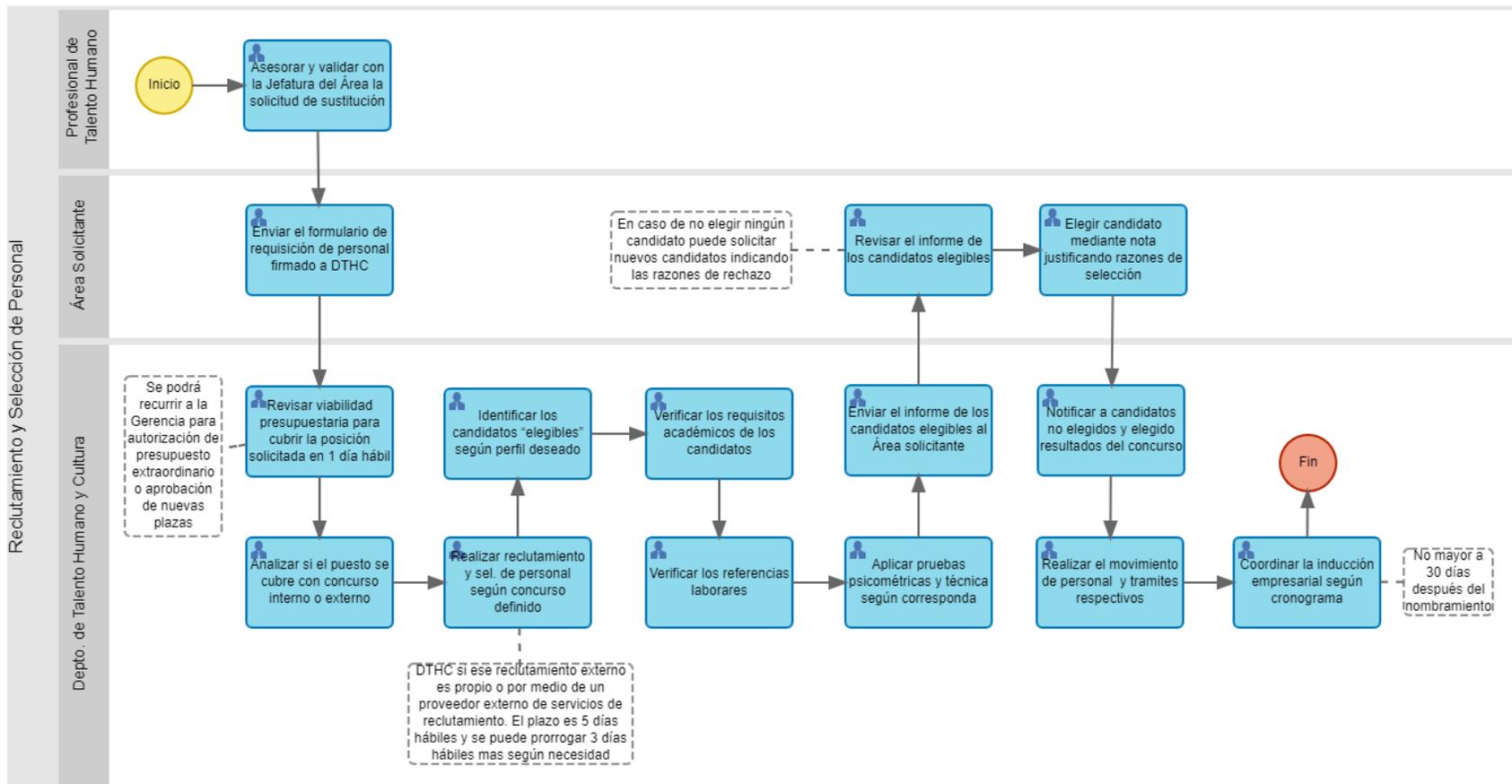
10.7. Procedimiento para la Revisión de la Nómina



10.8. Procedimiento de Sucesión Empresarial

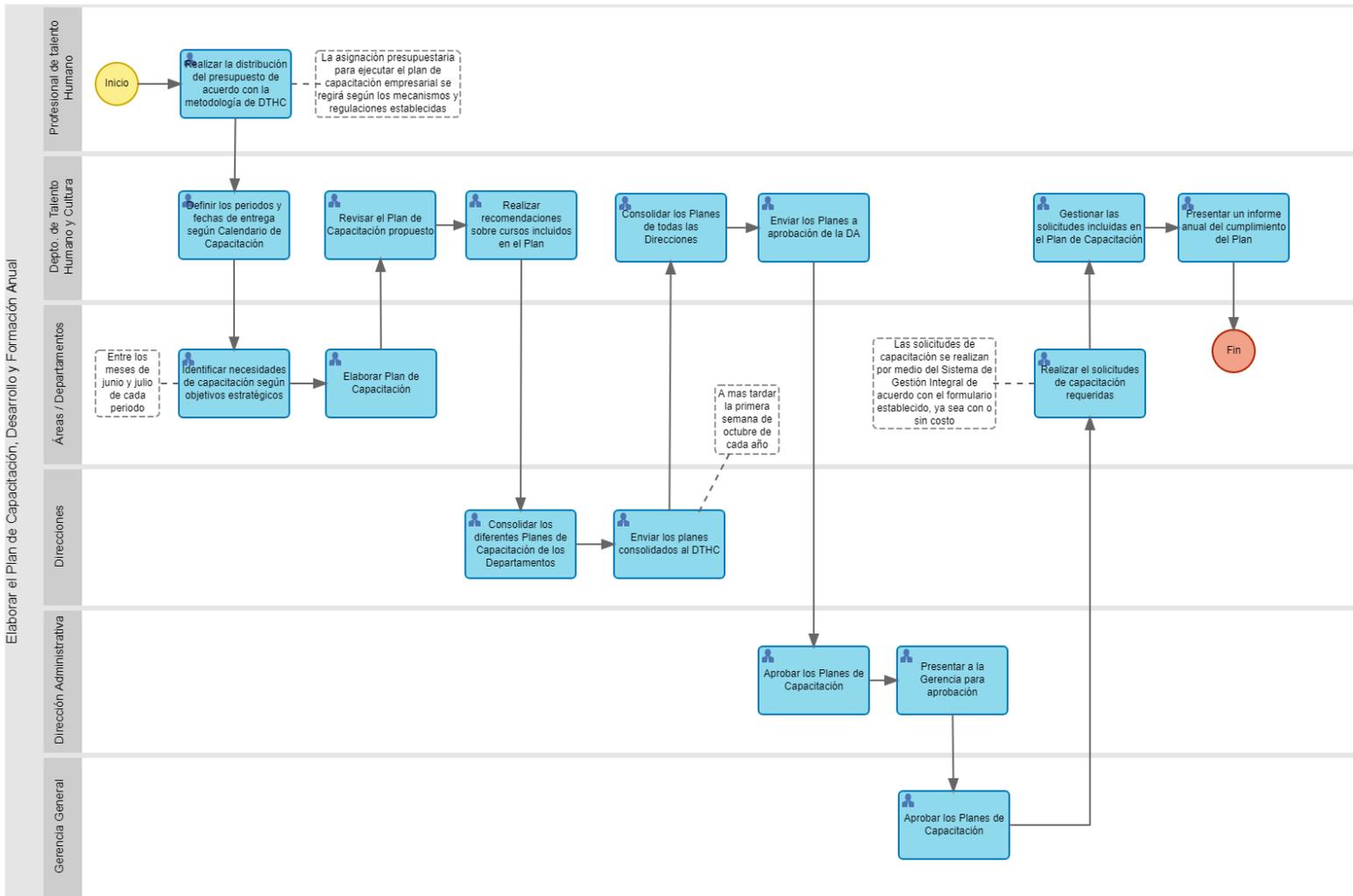


10.9. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

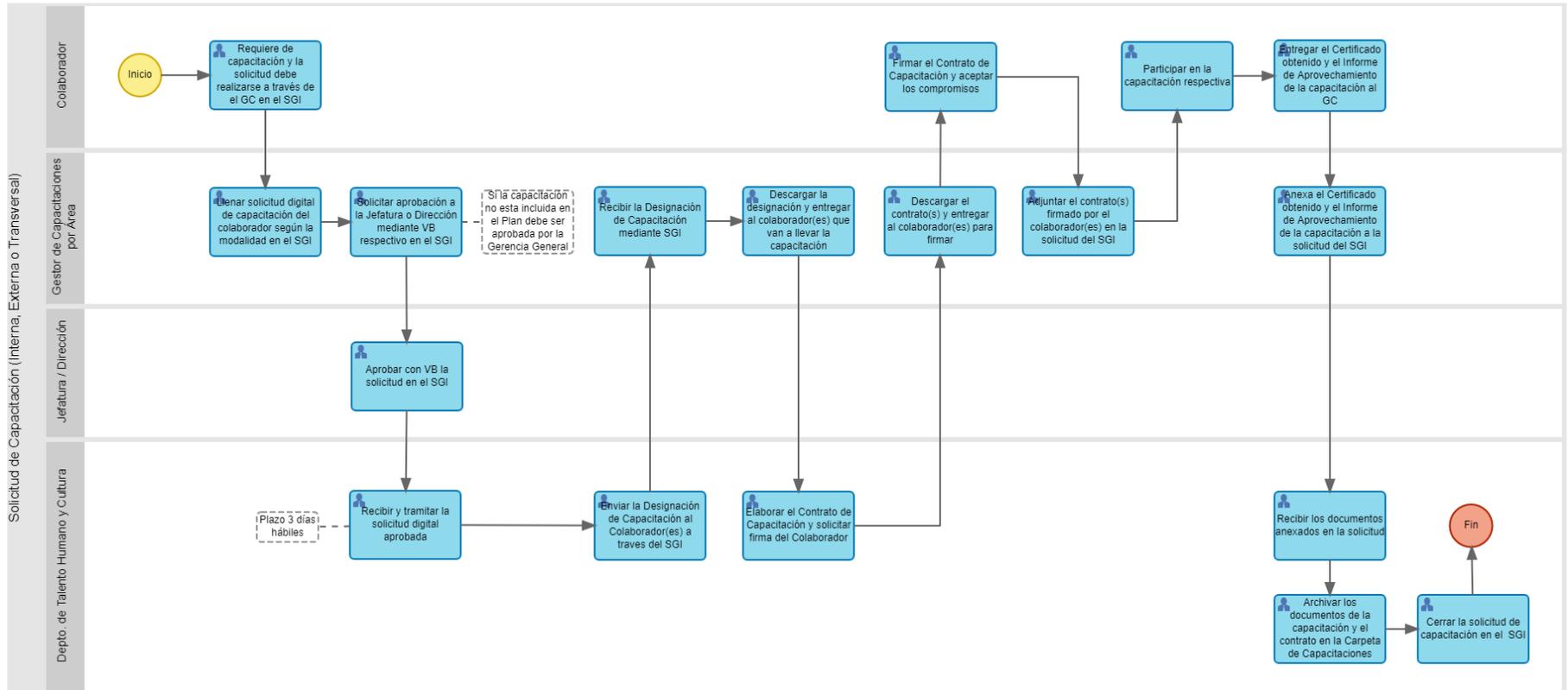


10.10. Procedimientos de Capacitación

10.10.1. Procedimiento para Elaborar el Plan de Capacitación, Desarrollo y Formación Anual

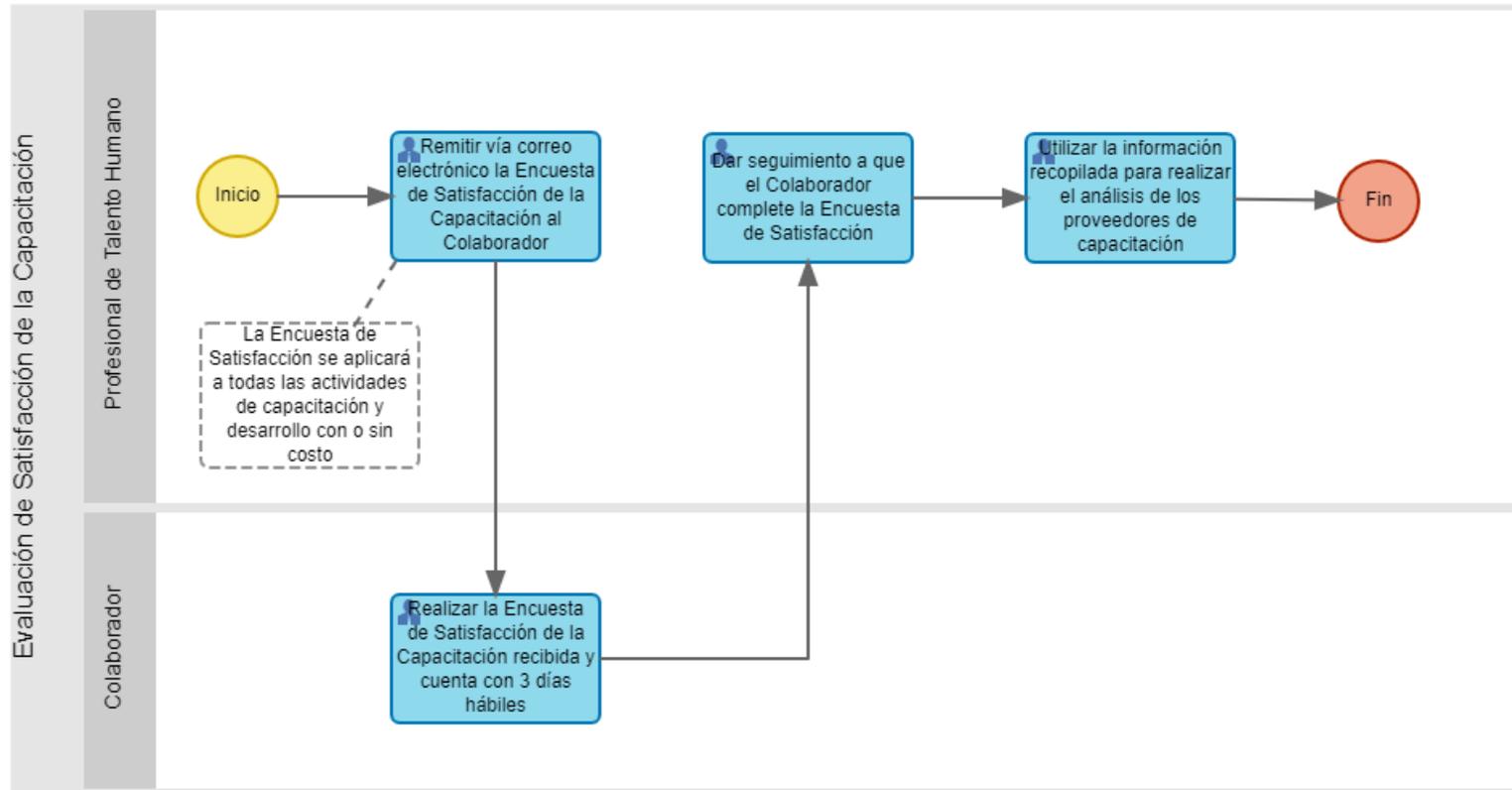


10.10.2. Procedimiento para Solicitud de Capacitación (Interna, Externa o Transversal)

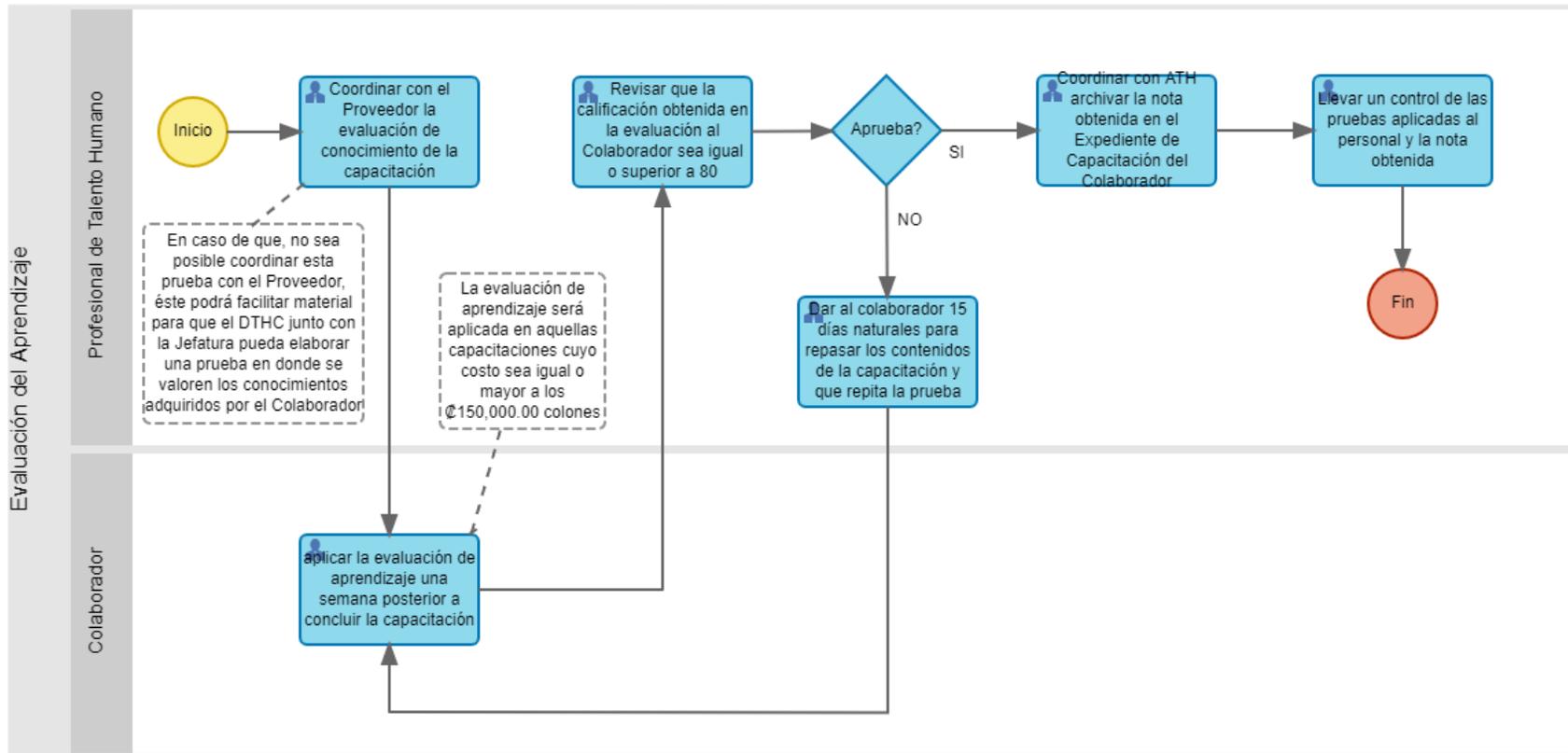


10.10.3. Procedimiento para la Evaluación de las Actividades de Capacitación

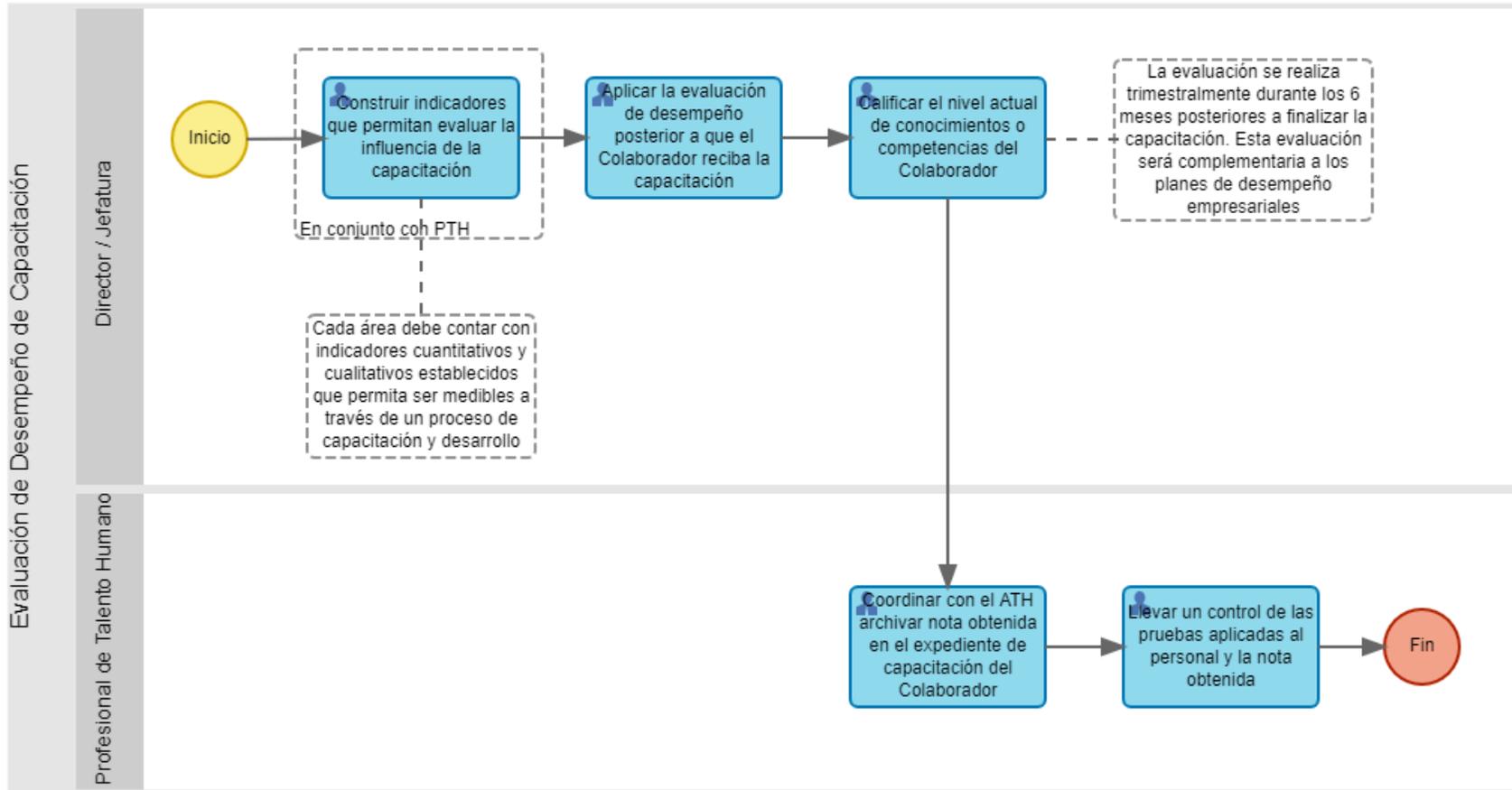
10.10.3.1. Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de la Capacitación



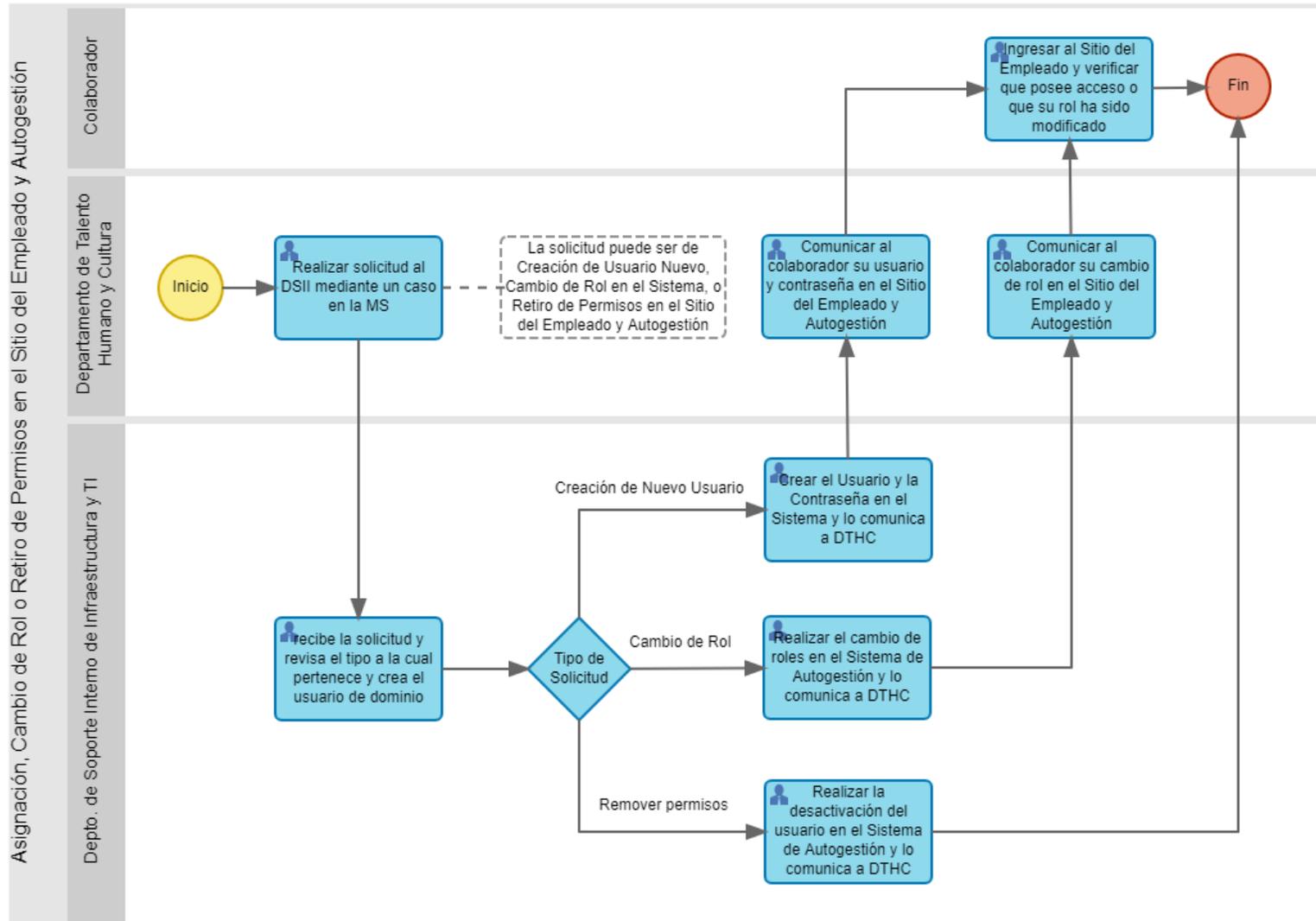
10.10.3.2. Procedimiento de Evaluación del Aprendizaje



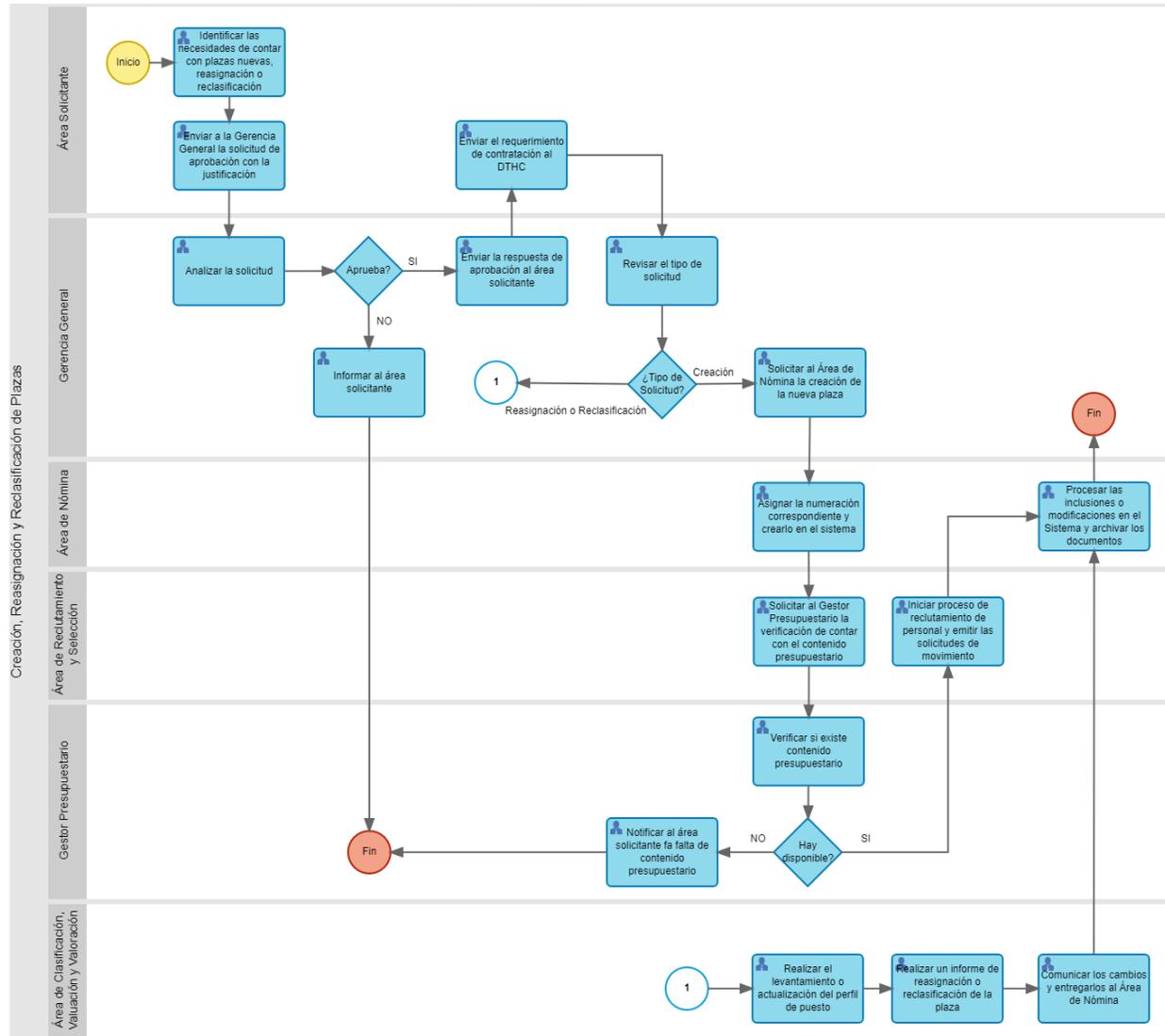
10.10.3.3. Procedimiento de Evaluación de Desempeño de Capacitación



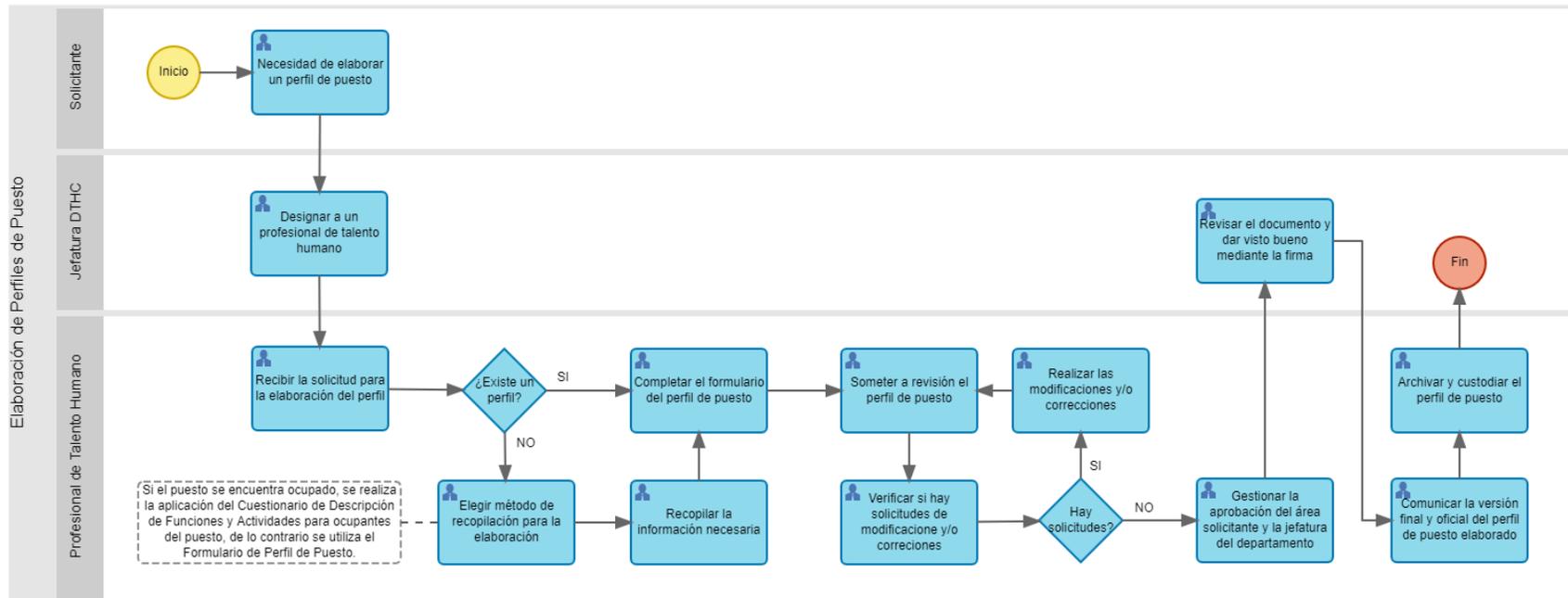
10.11. Procedimiento para Asignación, Cambio de Rol o Retiro de Permisos en el Sitio del Empleado y Autogestión



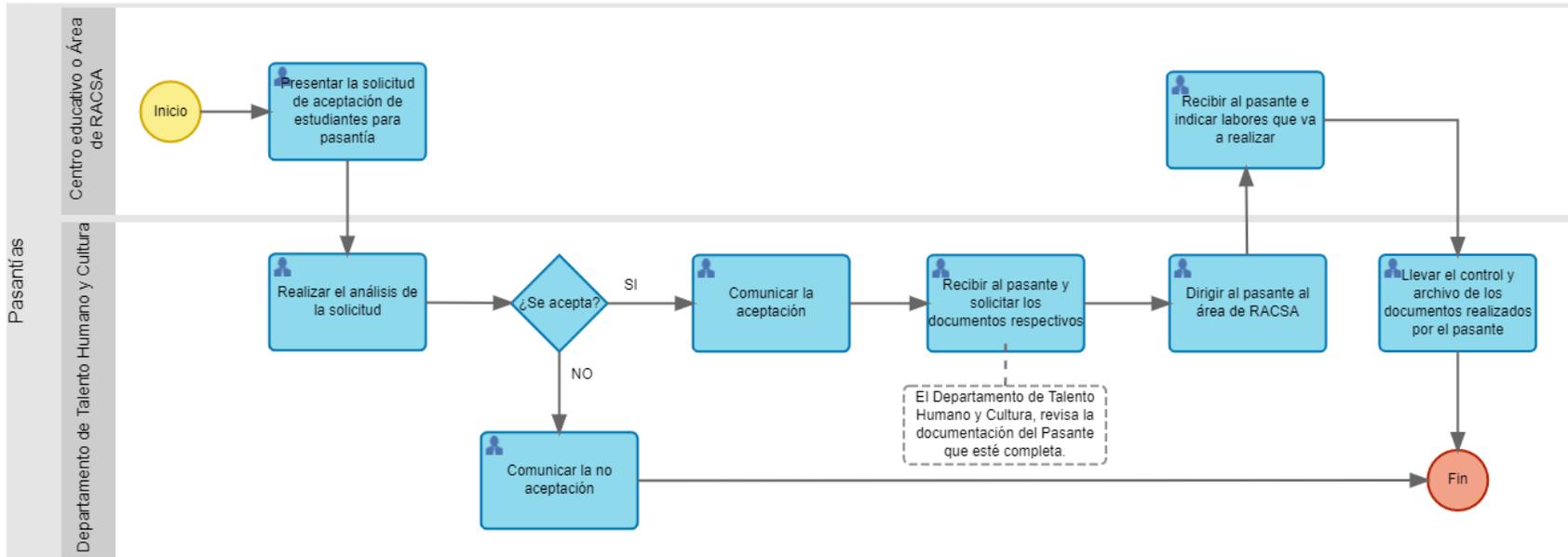
10.12. Procedimiento para la Creación, Reasignación y Reclassificación de Plazas



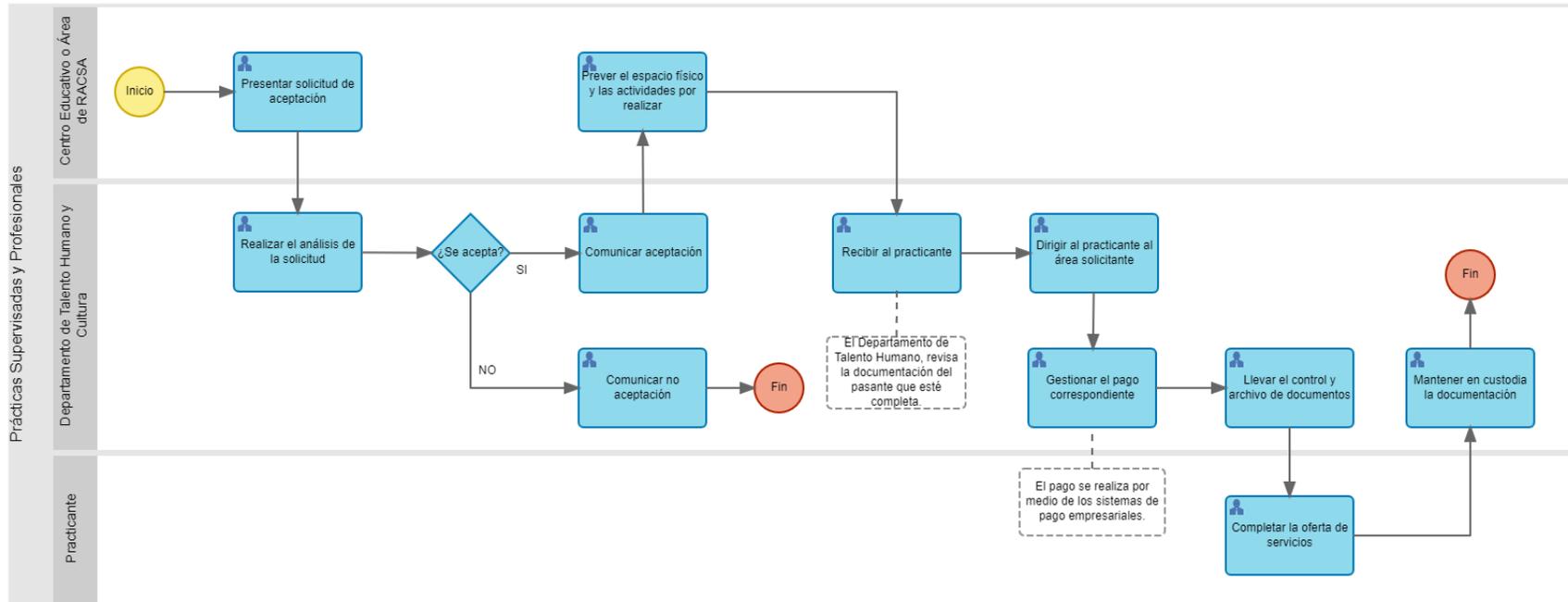
10.13. Procedimiento para la Elaboración de Perfiles de Puesto



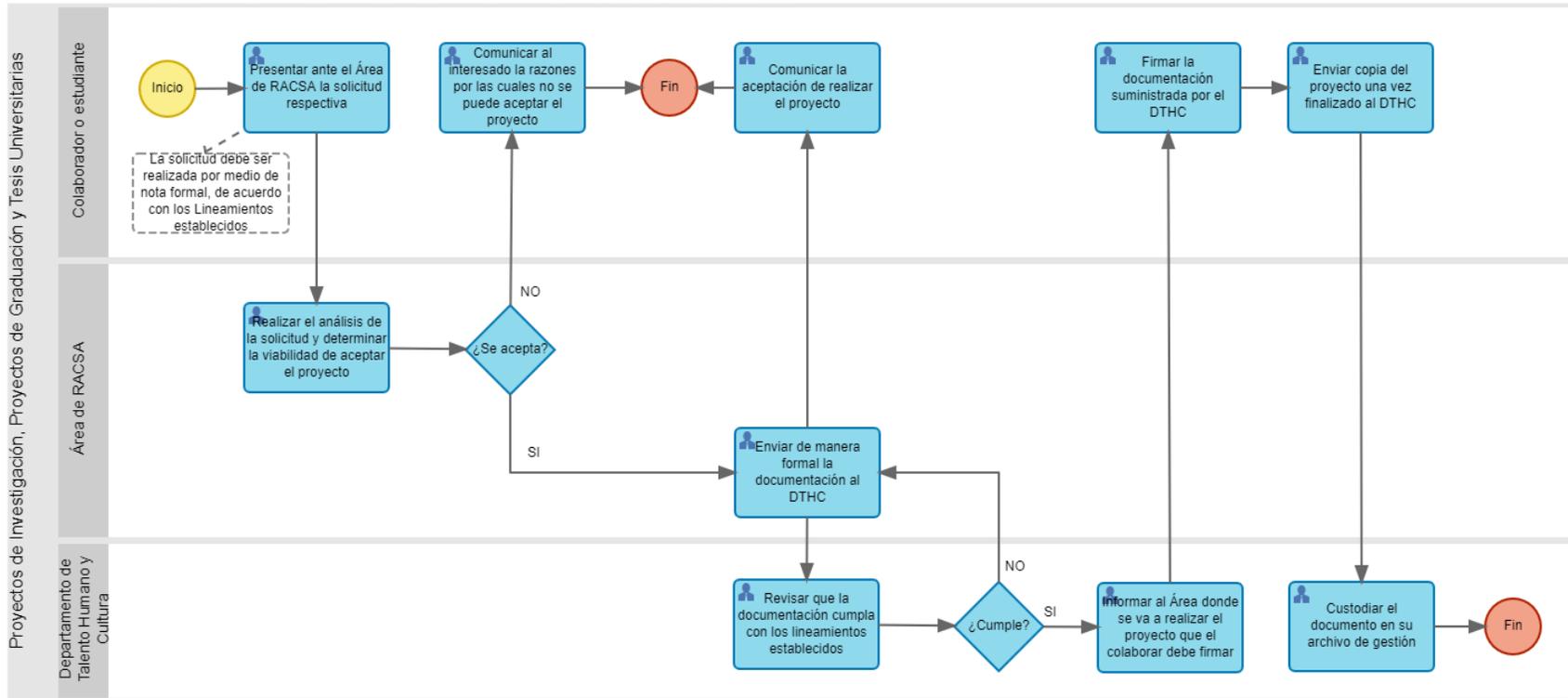
10.14. Procedimiento para Pasantías



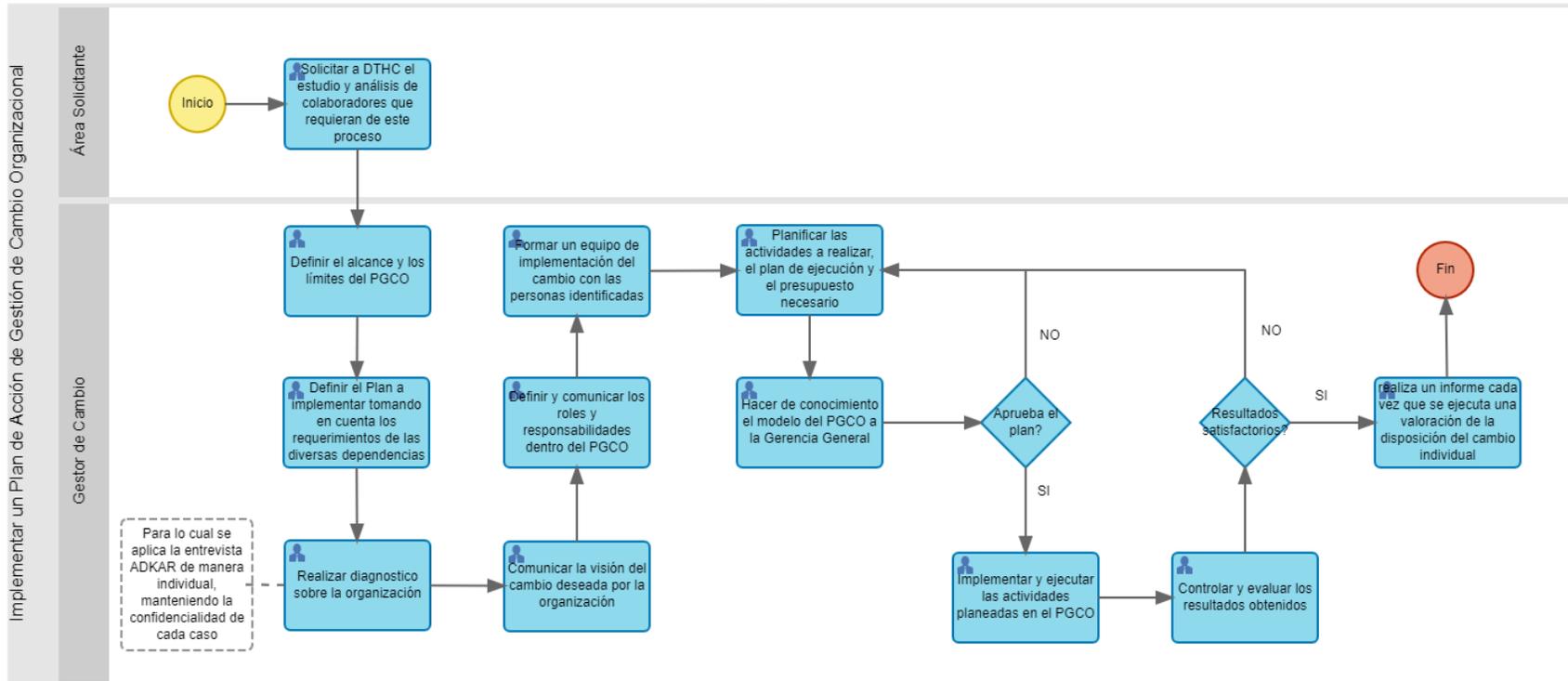
10.15. Procedimiento para Prácticas Supervisadas y Profesionales



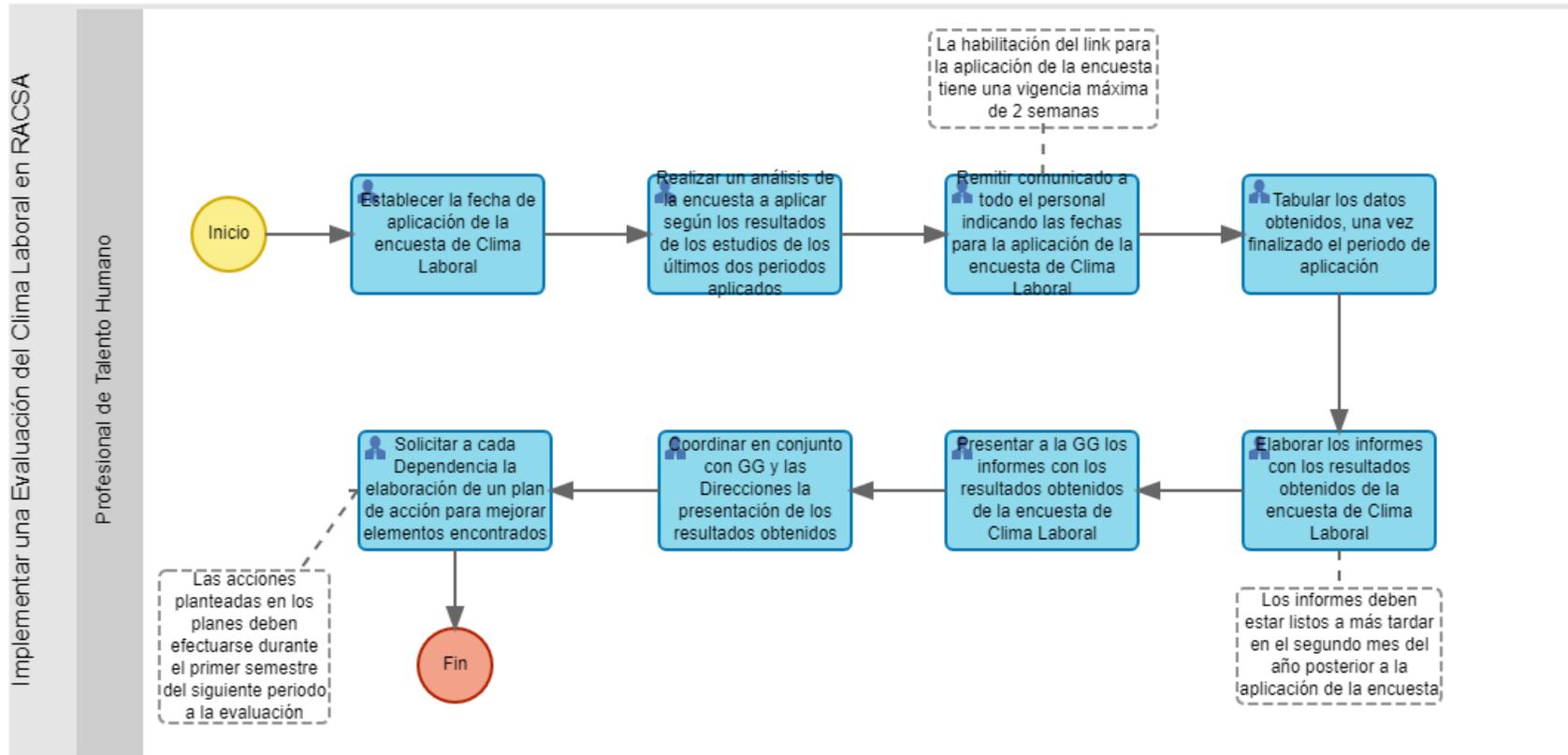
10.16. Procedimiento para Proyectos de Investigación, Proyectos de Graduación y Tesis Universitarias



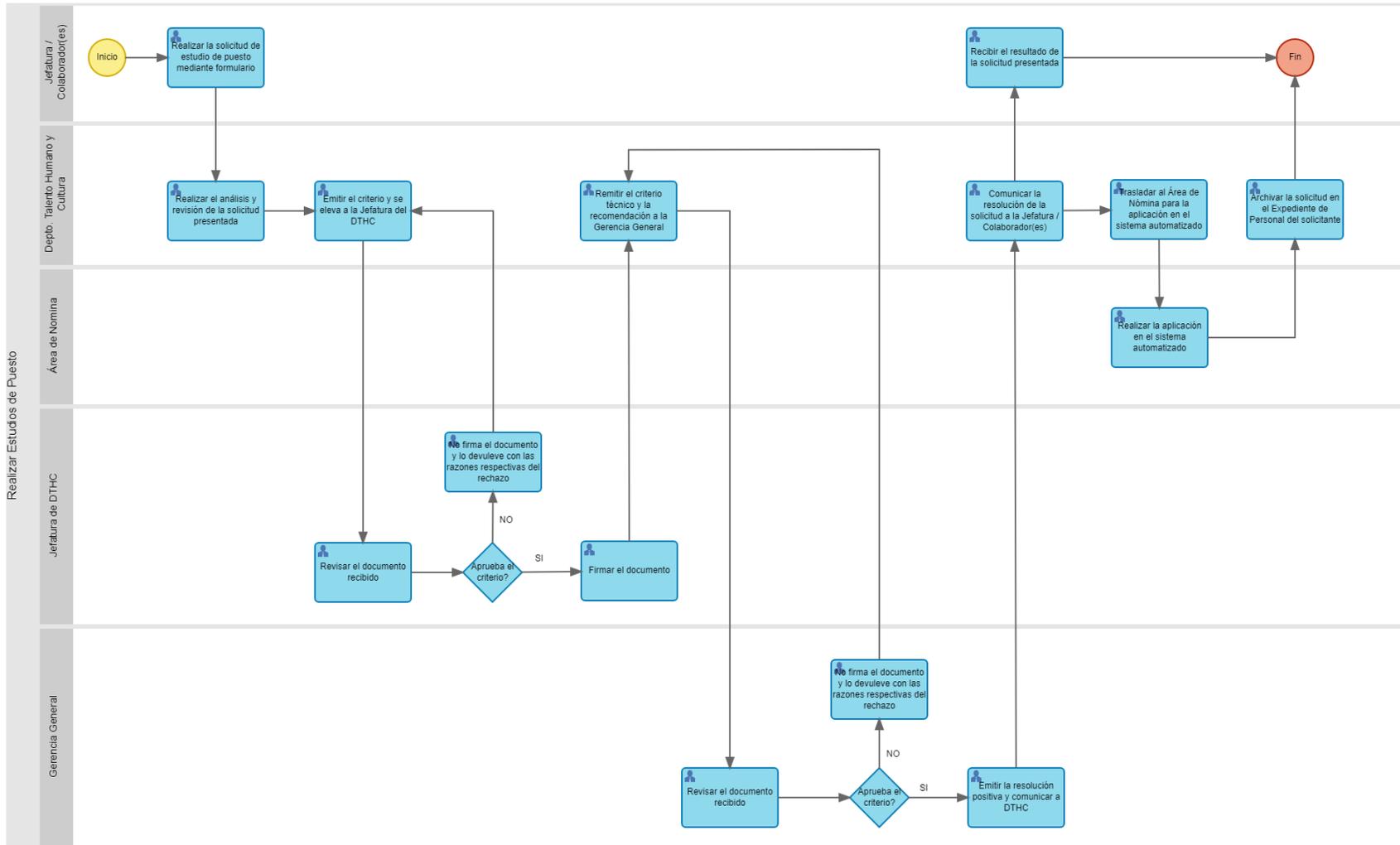
10.17. Procedimiento para Implementar un Plan de Acción de Gestión de Cambio Organizacional



10.18. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Clima Laboral en RACSA

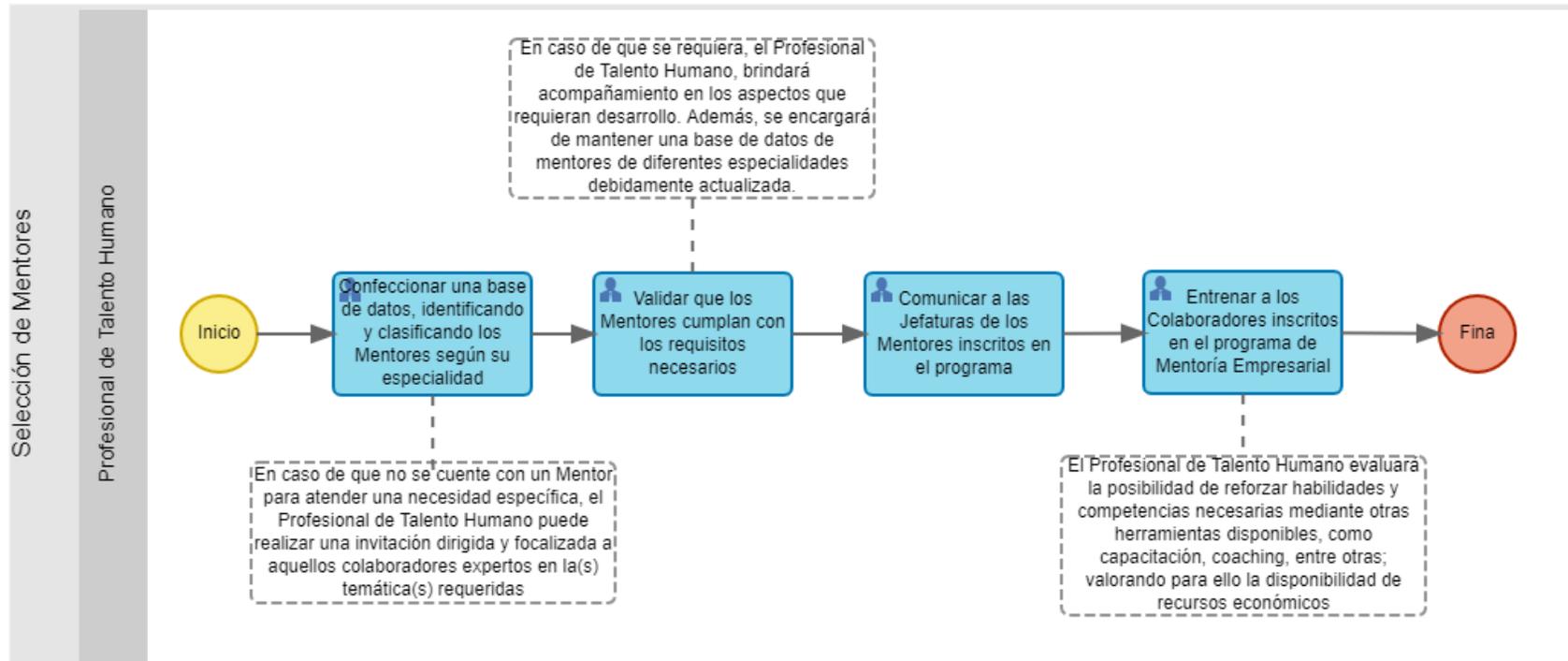


10.19. Procedimiento para Realizar Estudios de Puesto

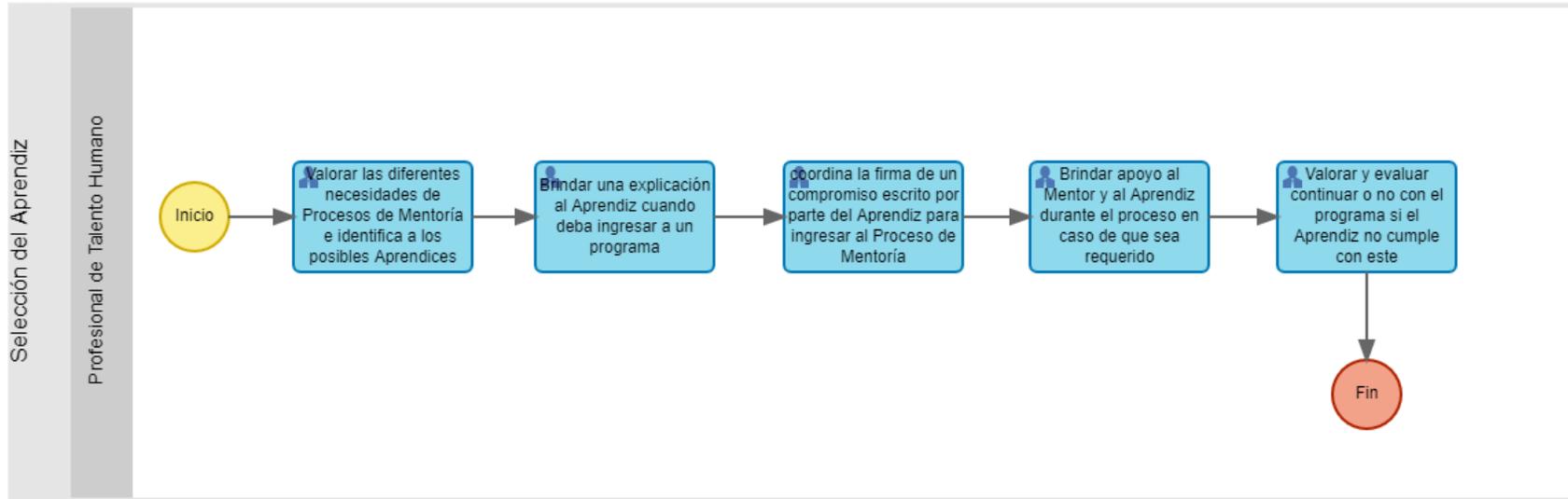


10.20. Procedimiento para Mentoría Empresarial

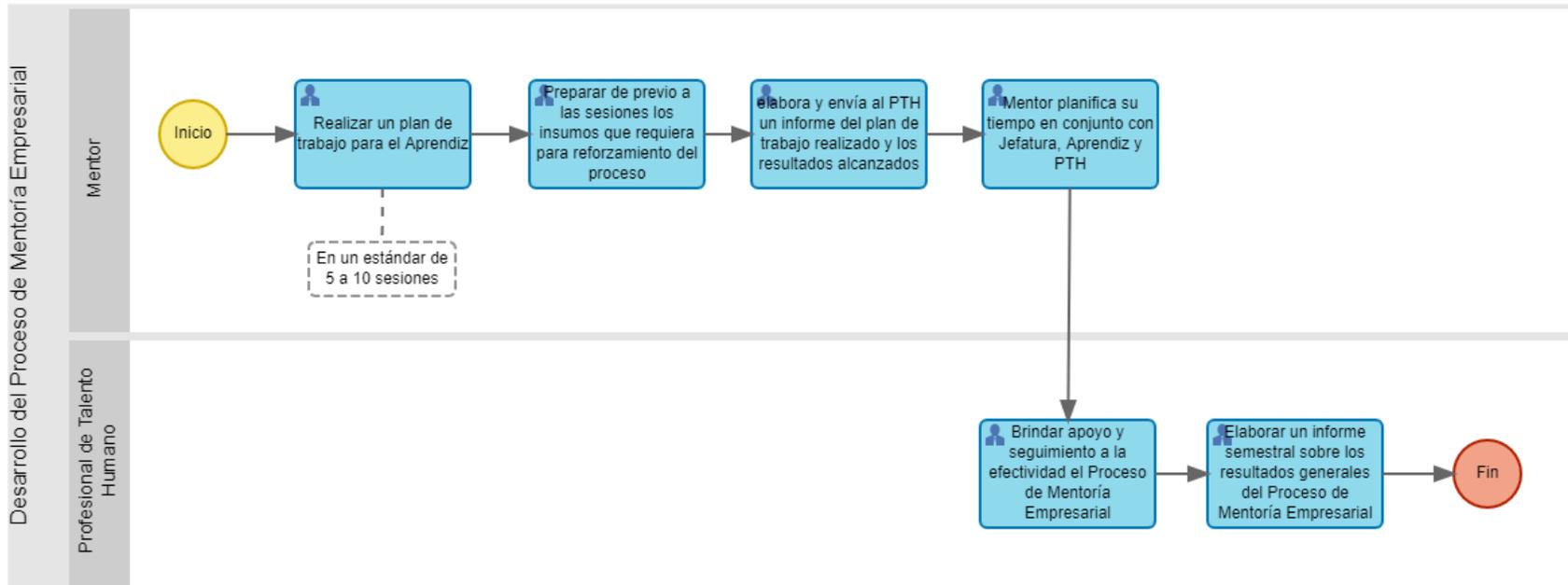
10.20.1. Procedimiento de Selección de Mentores



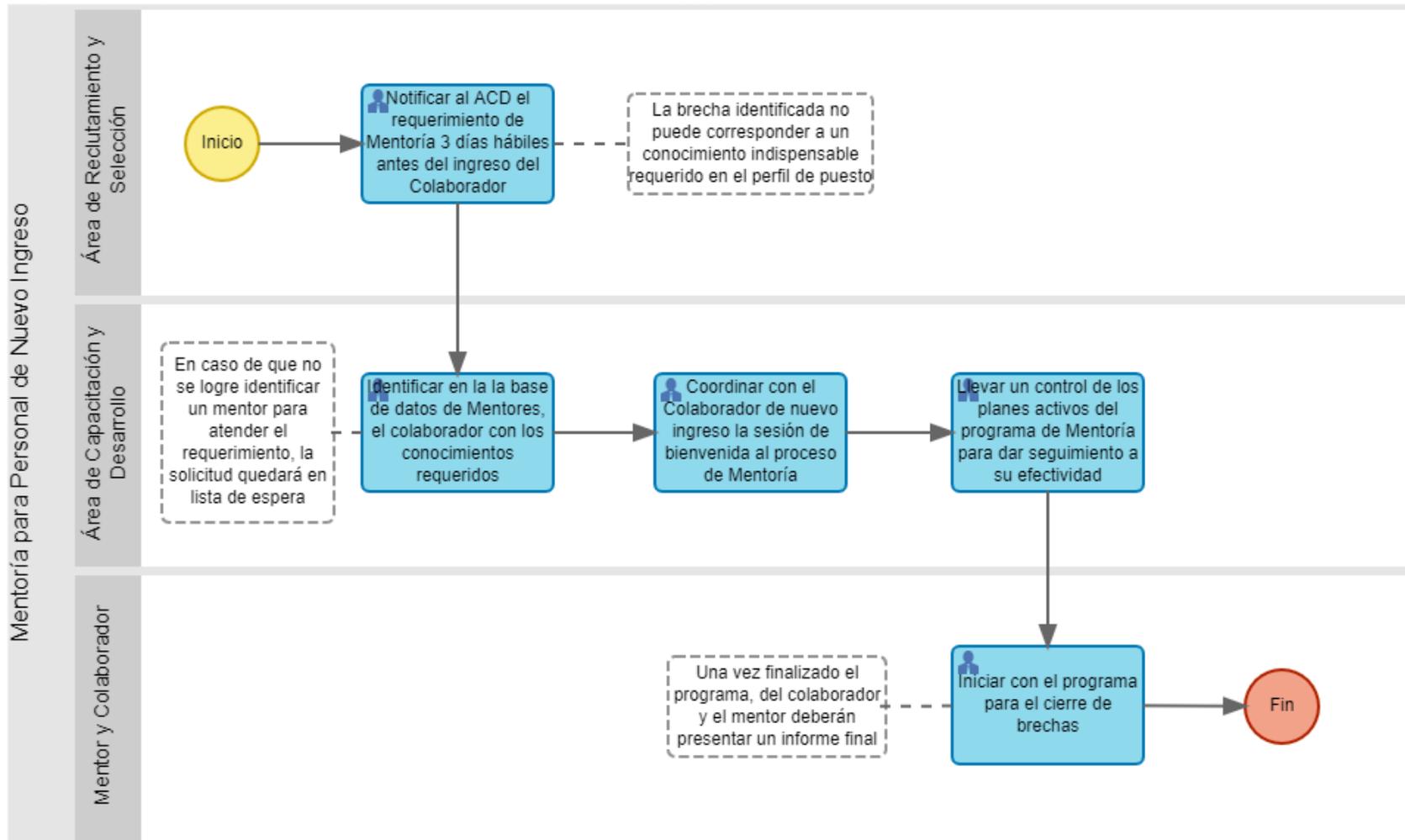
10.20.2. Procedimiento de Selección del Aprendiz



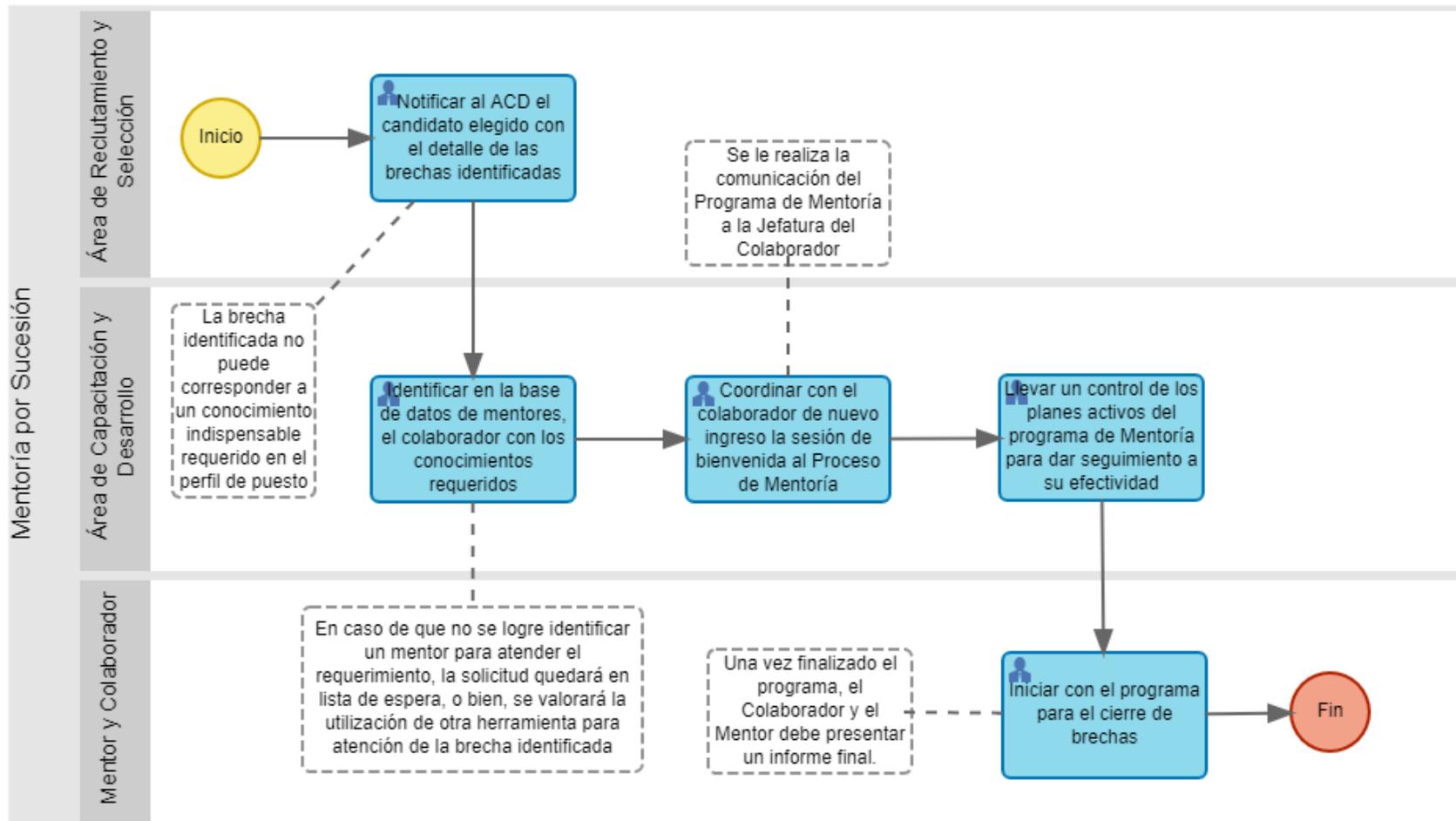
10.20.3. Procedimiento de Desarrollo del Proceso de Mentoría Empresarial



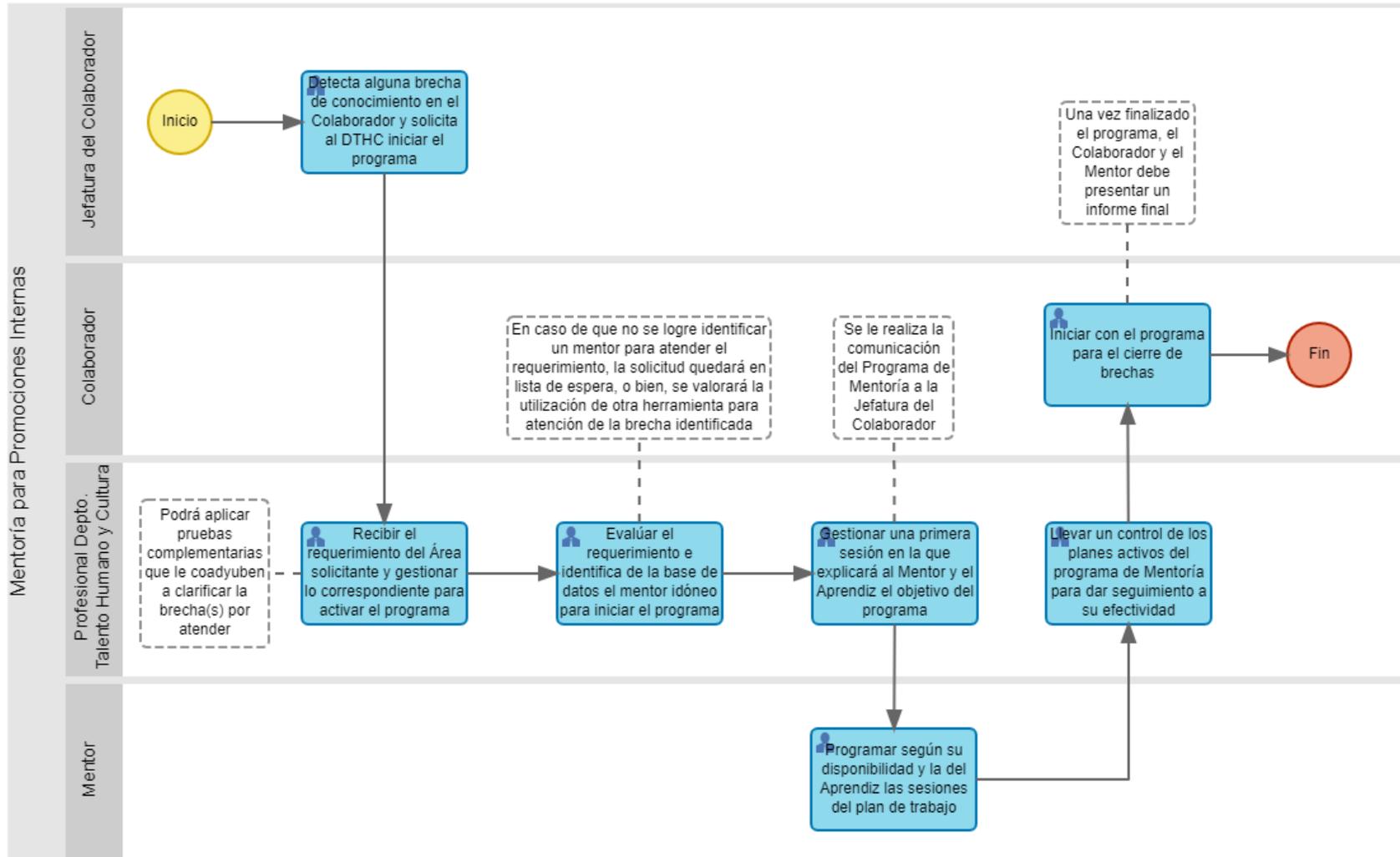
10.20.4. Procedimiento de Mentoría para Personal de Nuevo Ingreso



10.20.5. Procedimiento de Mentoría por Sucesión

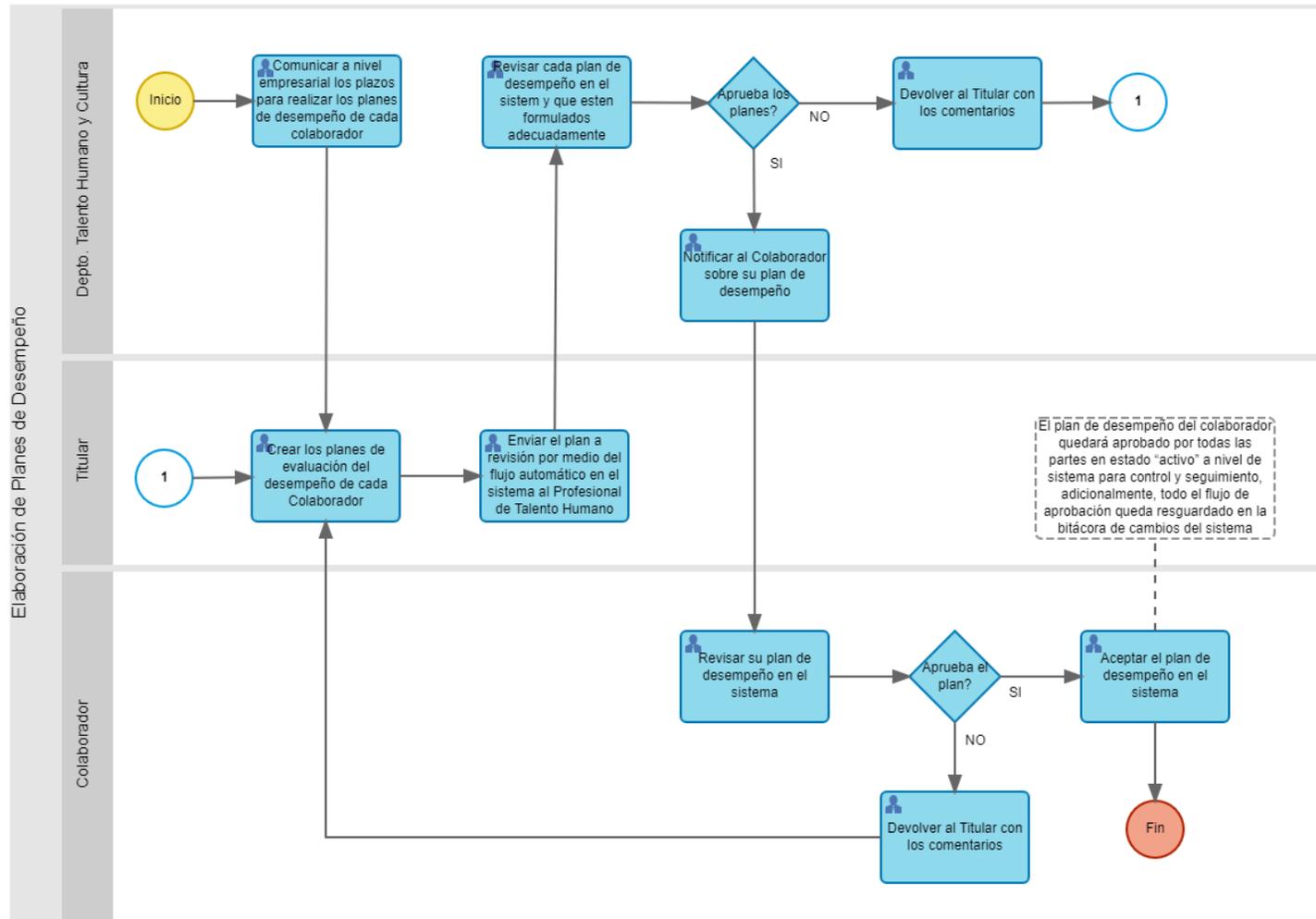


10.20.6. Procedimiento de Mentoría para Promociones Internas

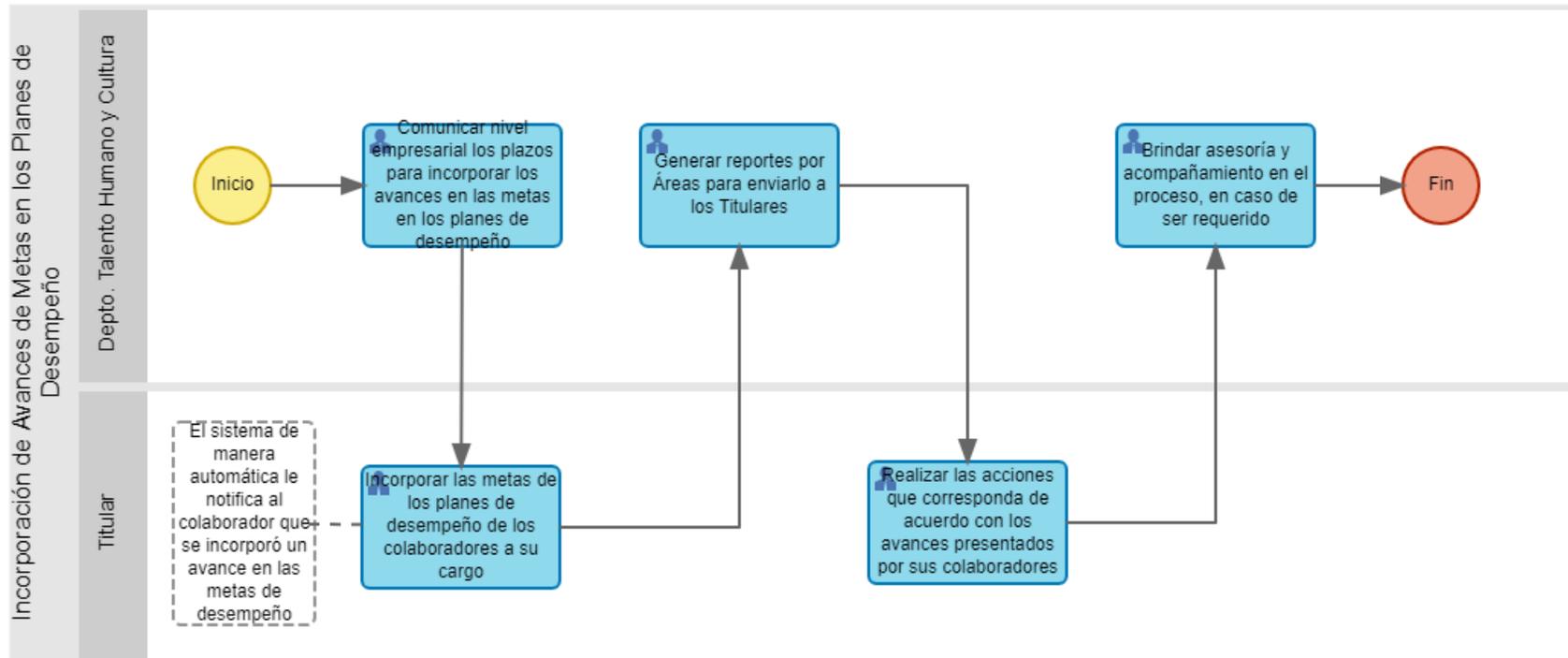


10.21. Procedimiento para Implementar una Evaluación del Desempeño en RACSA

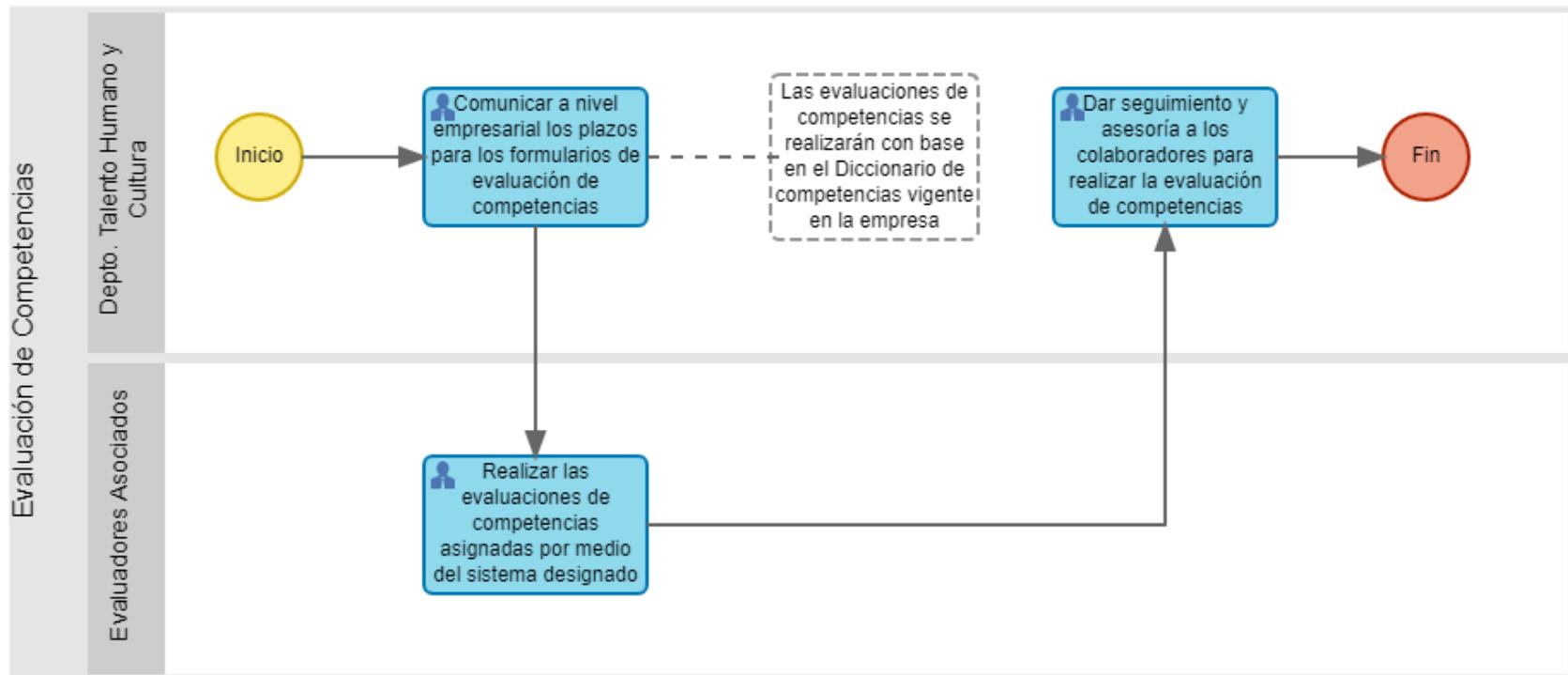
10.21.1. Procedimiento de Elaboración de Planes de Desempeño



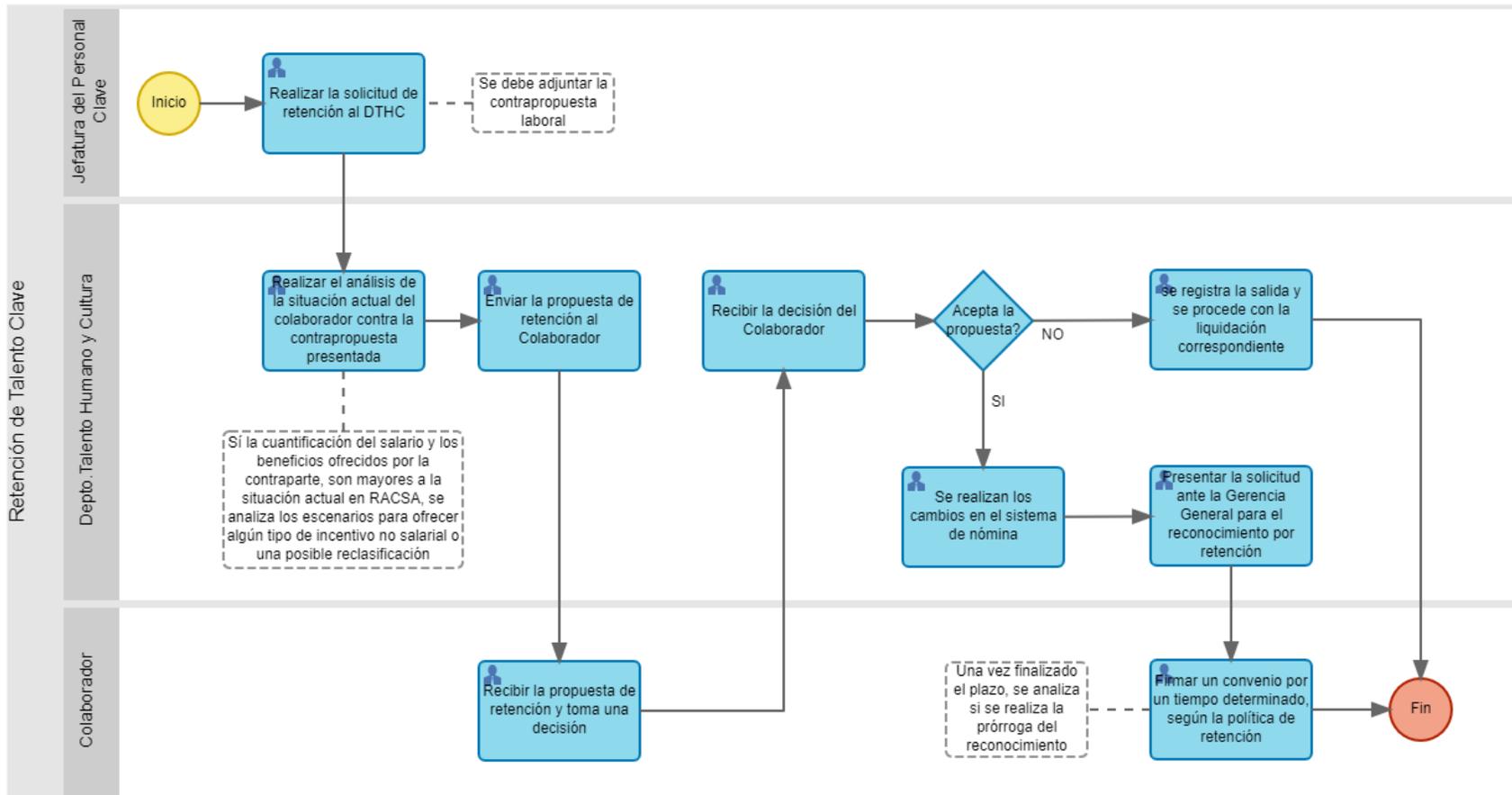
10.21.2. Procedimiento de Incorporación de Avances de Metas en los Planes de Desempeño



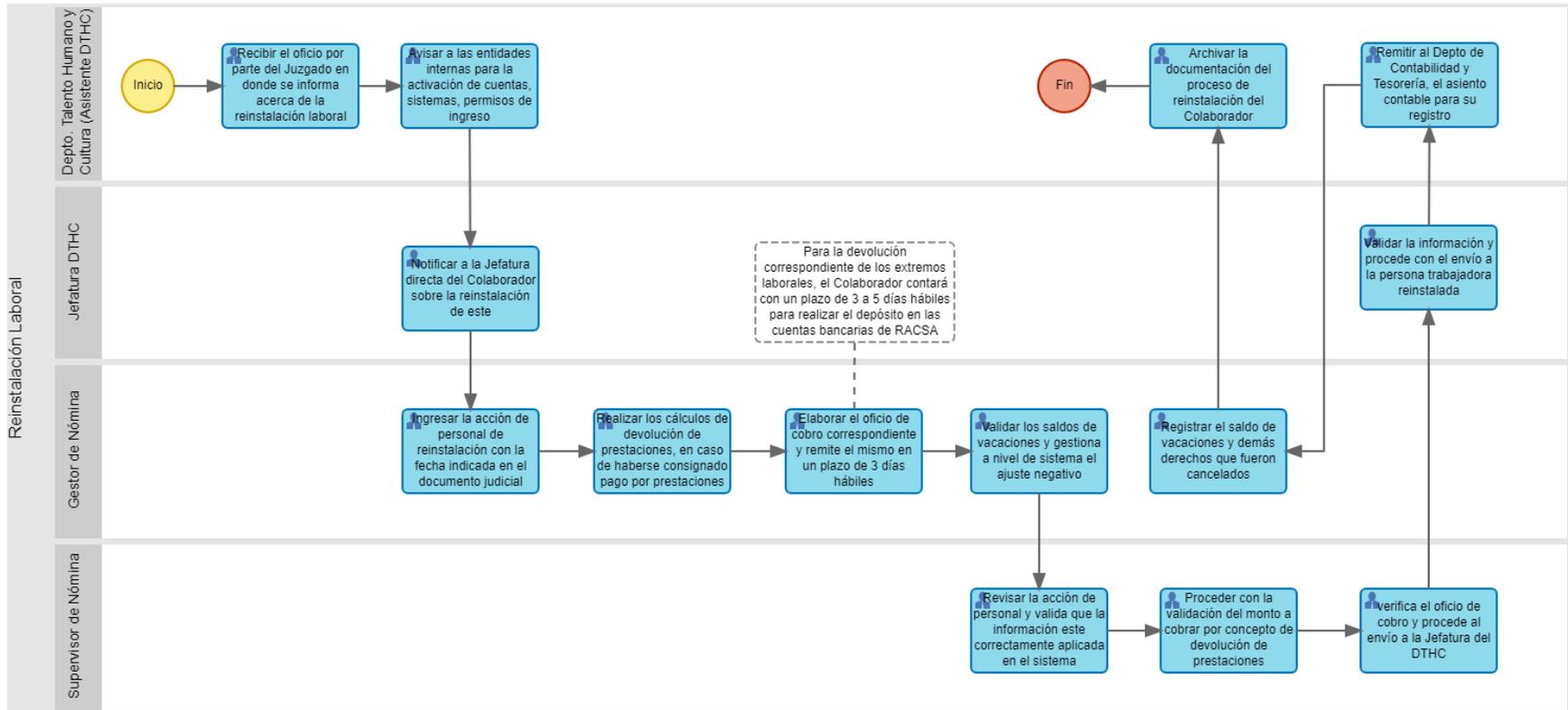
10.21.4. Procedimiento de Evaluación de Competencias



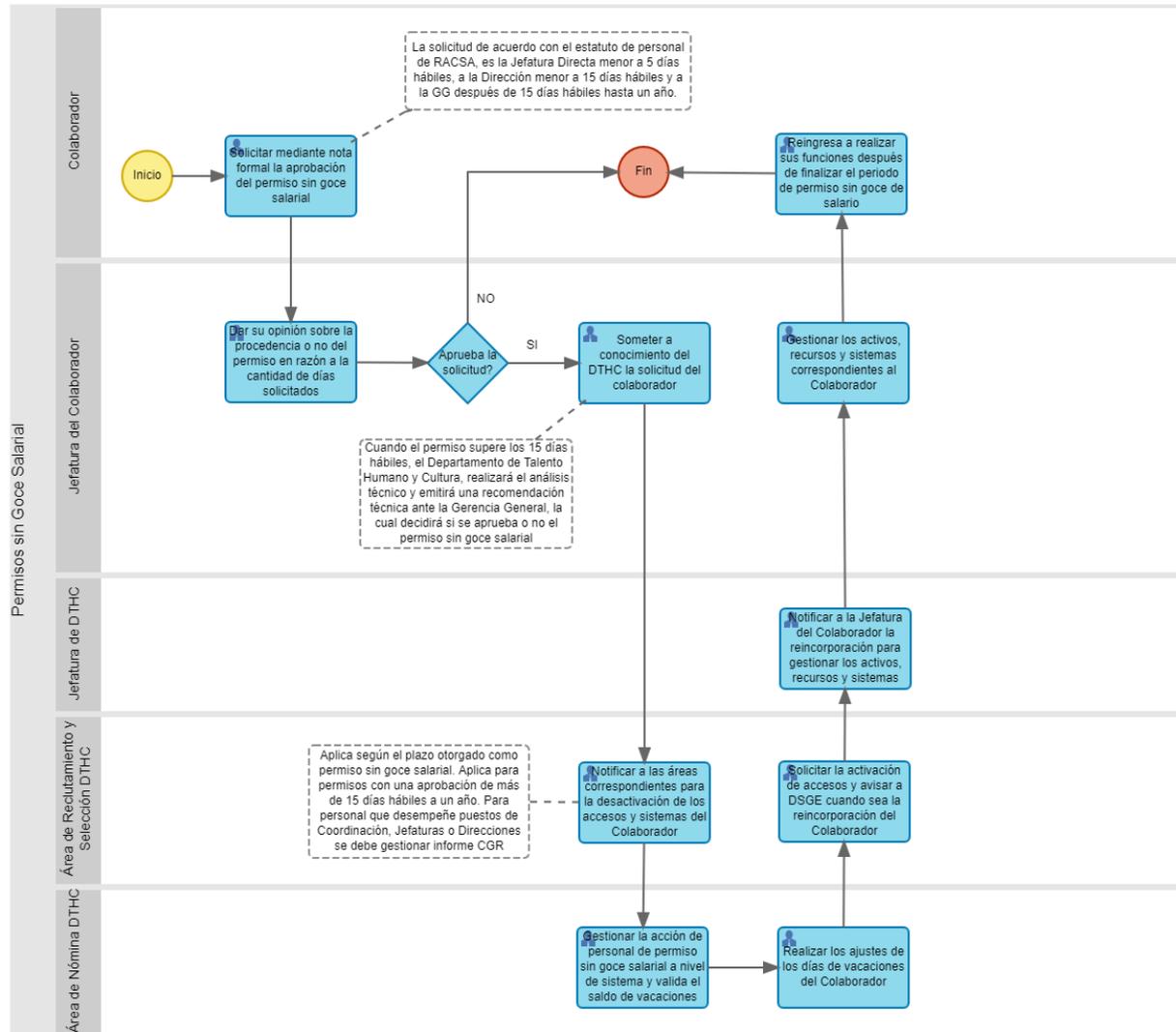
10.22. Procedimiento para la Retención de Talento Clave



10.23. Procedimiento de Reinstalación Laboral



10.24. Procedimiento para Permisos sin Goce Salarial



11. ANEXOS

Anexo 1 – Simbología de Diagrama de Flujo

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Subproceso	Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio	
Decisión exclusiva	Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino pero no los dos al mismo tiempo.	
Compuerta inclusiva	Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos. o para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.	
Compuerta Paralela	Se utiliza cuando dos o más actividades se deben realizar en forma paralela.	
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
Evento de temporización	Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las actividades.	
Evento de Enlace	Este evento permite conectar dos secciones del proceso si se encuentran muy separadas,	Envía al evento  Ingresa el evento
Piscina (pool)	Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool debe ser el nombre del proceso.	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.	
Artefactos	Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas, representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso. Se asocian a los otros símbolos mediante una línea punteada.	 Documento  Base de datos
Línea de secuencia de flujo	Conecta una actividad a otra.	
Línea de mensaje	Representan la interacción entre varios procesos o pools.	