



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSULTORÍA Y ASESORÍA

MPI 713

TÍTULO

Rediseño de la documentación y de los procesos legales-laborales en la etapa contractual para EQUIPEMSA durante el Segundo Semestre del 2024.

Krissia Berry Torres 116210970

Nelson Loaiza Araya 113180927

Gabriela Monge Brenes 114610037

Lector: Dr. Juan Diego Sánchez

Tutora: MSc. Cristina Cubero Lazo

Heredia | 11 de diciembre del 2024

Declaración personal de buena práctica académica

Los autores del siguiente proyecto declaramos que hemos trabajado siguiendo prácticas académicas transparentes y éticas. Esto significa que hemos realizado una investigación y desarrollo de un trabajo el cual es de nuestra autoría, el cual no presenta plagio y se ha utilizado de forma correcta el material de referencia. La elaboración del trabajo final de graduación se ha realizado con un alto grado de calidad en el contenido correspondiente al nivel de profesionalismo requerido para adquirir el grado de maestría.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

Dedicatoria

El equipo de consultores desea dedicar este Proyecto Final para optar por el grado de Maestría en Administración en Recursos Humanos, a sus familias, amistades y todas las personas que fueron parte del proceso de desarrollo de este. El apoyo y cariño de todos los involucrados fueron un motivador sumamente valioso para que el proyecto se pudiera concluir.

Además, agradecemos profundamente a la tutora de este, MSc. Cristina Cubero, por su guía durante el proceso de desarrollo. Su colaboración fue clave para el equipo consultor. Y, por último, agradecer al lector del proyecto, Dr. Juan Diego Sánchez, el cual hizo aportes fundamentales producto de su amplia trayectoria profesional y académica. Ambos fueron excelentes mentores para los consultores que realizaron este trabajo.

Índice General

Contenido

1. Introducción.....	7
2. Justificación.....	9
3. Objetivos	12
General.....	12
Específicos	12
4. Alcances.....	12
5. Limitaciones	13
6. Marco conceptual.....	14
7. Marco referencial- Estado de la cuestión	19
8. Metodología	21
9. Hallazgos	37
10. Propuesta de valor	53
Optimización de instrumentos para el registro de solicitudes y transacciones laborales.....	53
Instrumentos de control de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias.	54
Cálculo de prestaciones laborales (liquidación)	55
Sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's)	58
Procesos internos para el uso de los instrumentos	63

Política corporativa de control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias.....	63
Manual para acciones de personal	73
Manual para ejecutar liquidaciones.....	77
Manual para la aplicación del sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI´s).....	89
11. Conclusiones.....	91
12. Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan.....	93
13. Bibliografía	101
14. Anexos	105

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Relevancia de los documentos y procesos evaluados	24
Tabla N° 2. Entrevista a Sergio Vargas y Cuestionario a Ericka Hencker	28
Tabla N° 3. Cuestionario a Rebeca Pérez.....	31
Tabla N° 4. Métodos de recopilación de datos implementados según el funcionario	33
Tabla N° 5. Guía de evaluación de criterios según categoría y puntuación.	60
Tabla N° 6. Acción requerida según los promedios obtenidos y la categoría de desempeño.	62

Índice de Imágenes

Imagen N° 1. Organigrama de EQUIPEMSA	19
Imagen N° 2. Análisis FODA de EQUIPEMSA.....	21
Imagen N° 3. Acción de personal: solicitud de incapacidades y permisos.....	38
Imagen N° 4. Registro de Licencia de Maternidad EQUIPEMSA.....	40
Imagen N° 5. Acción de personal de EQUIPEMSA.....	42
Imagen N° 6. Cálculo de liquidaciones laborales realizado en EQUIPEMSA.....	44
Imagen N° 7. Autorización de la solicitud de vacaciones EQUIPEMSA.....	47
Imagen N° 8. Confirmación de revisión de la solicitud de incapacidades y permisos de EQUIPEMSA.....	48
Imagen N° 9. Propuesta de liquidación EQUIPEMSA.....	56

1. Introducción

La coyuntura del derecho laboral costarricense, históricamente basada en la protección del colaborador, supone un reto para las empresas que fungen como patronos dentro de las relaciones laborales. Bajo esta tesis, el cumplimiento de la legislación se convierte en un desafío esencial en el ámbito de buenas prácticas laborales, y procura garantizar el deber intrínseco y de acatamiento obligatorio de respeto hacia la normativa aplicable, pero más aún, busca resguardar y garantizar que las personas colaboradoras están siendo respetadas, protegidas y tratadas dentro de un marco de legalidad irrenunciable. Aunado a lo anterior, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) estipula en el artículo 23 que todo individuo tiene derecho a un trabajo en donde existan condiciones justas, equitativas y satisfactorias para el mismo. Esta declaración ratifica la necesidad que existe de que en cualquier organización que tenga un individuo en condición de trabajador, se cumpla con las normas establecidas de la legislación laboral pertinente y así asegurar este trato justo, equitativo y satisfactorio en general.

Esta triangulación entre la normativa, la empresa y las personas, debe entonces guiar el camino de la empresa buscando este fin ulterior de respeto a la persona trabajadora, y a su vez, evitando una afectación económica por la imposición de multas y gastos paralelos derivados de la falta de cumplimiento con la ley.

Podemos adicionar que el objeto de estudio de esta consultoría es la empresa llamada EQUIPEMSA, organización que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y profesionales en el área. Tampoco cuenta con personas instruidas en Derecho Laboral, pero la misma está en constante búsqueda de mejoras que permitan validar el cumplimiento de los lineamientos legales-laborales estipulados en Costa Rica correspondientes a los procesos contractuales. Es por esta razón, que el presente proyecto de consultoría tiene el objetivo de implementar medidas para actualizar documentos de acuerdo con la normativa costarricense y así mantener la integridad de las operaciones. El rediseño de la documentación busca reducir el riesgo potencial económico que, al infringir las leyes laborales, se imponga a la organización. Y, sobre todo, busca la satisfacción laboral y justicia en la gestión de los procesos de la etapa contractual del individuo, aspectos mencionados anteriormente en este apartado.

En una auditoría realizada por Berry et al (2024), se identificaron 3 áreas claves que requieren atención con prioridad en EQUIPEMSA: la creación y mejora de documentos de registro de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias, así como la mejora en el cálculo realizado en el documento de liquidación laboral una vez, utilizado una vez terminado el contrato de trabajo. Además, existe la necesidad de estipular un procedimiento para la gestión de estas transacciones laborales y el desarrollo de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento que permitan evaluar la eficiencia de las mejoras implementadas en relación con el cumplimiento legal, es de vital importancia para la gestión correcta del Talento Humano en EQUIPEMSA. Estas acciones correctivas de la consultoría mencionadas velan por la estabilidad económica de EQUIPEMSA, ya que, al asegurar la debida documentación y procesamiento, se disminuye la posibilidad de un potencial reclamo judicial o costos relacionados a litigios como el pago de intereses, costas procesales, indexación y honorarios.

Es trascendental reconocer algunas limitaciones que pueden influir en la implementación efectiva de estas mejoras, como por ejemplo las modificaciones técnicas y operativas parte de la naturaleza del negocio, las cuales podrían implicar costos y tiempos de capacitación adicionales. No obstante, EQUIPEMSA reconoce las ventajas de ejecutar mecanismos para establecer la correcta documentación y gestión de procesos laborales, especialmente en la etapa contractual para que se contribuya a la transparencia y a la confianza tanto de los colaboradores como de la empresa en sus procesos internos.

Con esta consultoría se refuerza el compromiso de la compañía con la sostenibilidad a largo plazo y el establecimiento de prácticas laborales responsables con el bienestar y derechos laborales de sus empleados. Este compromiso y establecimiento de una gestión del talento humano responsable también busca colaborar con el proceso de certificación de la norma ISO 9001, por la que la compañía está transitando. Se señala que la mejora de los registros de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias, la optimización en el cálculo de liquidaciones, y el desarrollo de manuales para estas transacciones laborales, contribuyen a estandarizar procesos y minimizar errores administrativos lo cual es un beneficio de impacto positivo para EQUIPEMSA. Además, el desarrollo de indicadores clave de desempeño de cumplimiento permite

establecer un método de control interno y facilitar la toma de decisiones basadas en datos, al garantizar una gestión eficiente y orientada a la mejora continua.

Para finalizar, el público meta principal de este proyecto de consultoría es EQUIPEMSA al ser la organización para la cual se desarrolla la consultoría. Como público latente, están todos aquellos estudiantes de gestión del talento humano o administración de empresas que se encuentren estudiando o desarrollando un proyecto relacionado con la administración de procesos de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones y correcta aplicación según normativas del derecho laboral costarricense.

2. Justificación

EQUIPEMSA tiene un enfoque de gestión forjado en el compromiso por la excelencia y la calidad; es debido a esta búsqueda de mejora continua que nace la necesidad de garantizar que los procesos de Recursos Humanos se realicen conforme a las normativas laborales vigentes en Costa Rica. El manejo adecuado de la documentación contractual es necesario para prevenir sanciones legales porque asegura la transparencia y equidad en las relaciones laborales.

Con una trayectoria de 25 años, EQUIPEMSA ha consolidado una buena reputación con sus colaboradores, clientes y socios comerciales. En sectores industriales competitivos, la percepción y la imagen son de los activos más valiosos de una organización, por lo que, al realizar procesos transparentes y conformes a la ley, la empresa podrá mantener su valor comercial.

En la auditoría realizada para EQUIPEMSA durante el 2024, se encontró que la organización presenta áreas de mejora en distintos procesos y documentación relacionada con control de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y cálculo de liquidaciones (Berry et al., 2024). Es de vital relevancia la reestructuración de la documentación mencionada, ya que un cálculo de liquidación erróneo, para citar uno de los aspectos, puede desencadenar un perjuicio para el colaborador y para la empresa y un detrimento de los derechos establecidos por el Código de Trabajo de Costa Rica. Juana Patlán (2016), de la Universidad Autónoma del Estado de México, expone que un trabajo digno, como derecho humano fundamental, es aquel que respeta los derechos laborales de los colaboradores y este tiene como resultado un

impacto positivo en la calidad de vida del trabajador (p. 123). De esta primicia nace la pertinencia de desarrollar un proceso de mejora en procedimientos y documentación relacionada con los aspectos mencionados anteriormente.

Asimismo, como resultado de lo mencionado, esta consultoría busca la corrección documental como una medida estratégica para proteger a la empresa tanto legal como operativamente, adaptando los formularios y procedimientos de acuerdo con la legislación del país. En esto se debe destacar que, ante una posible denuncia por este motivo, la reputación de esta se puede ver afectada. El trabajador es la parte que el derecho laboral costarricense defiende con más fervor por su vulnerabilidad, de ahí la importancia de procesos y documentación adecuados para garantizar el respecto de sus derechos.

El disfrute o pago de derechos laborales como vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones se considera un procesamiento con categoría de riesgo alto (ver metodología para referencia de criticidad del riesgo), ya que puede generar conflictos laborales significativos y esto puede provocar malestar del empleado con su patrono y la organización en general. Los errores reiterados en esta área pueden deteriorar la moral del equipo y comprometer la transparencia en la gestión del recurso humano, repercutiendo en el clima organizacional. Por tanto, es crucial proceder con la corrección inmediata de los documentos para asegurar el cumplimiento normativo y evitar contingencias legales.

Ante este escenario, la creación de una política que regule los mecanismos, alcances, limitaciones y condiciones específicas para el disfrute, otorgamiento o negativa de los permisos, vacaciones y licencias (en general, las justificaciones de ausentismo por parte de los colaboradores de la empresa) resulta esencial para generar seguridad jurídica y respaldo normativo tanto a la parte empleadora como a los colaboradores de la empresa. La generación de una política, por su naturaleza misma, genera derechos y obligaciones entre las partes que deben ser reguladas de manera escrita, y por esta razón se justifica su adopción como un texto de rigor y aplicación obligatoria para las partes.

A diferencia de la formulación y cálculo de liquidaciones laborales, que, al ser una función de carácter operativo y no interpretativo, sino únicamente aritmético, la política resulta esencial para garantizar un tratamiento equitativo y reglado de la forma como

se concederá cualquier situación relacionada con tiempo libre o de ausencia (distinto al tiempo de descanso semanal) mediante reglas claras, concisas y de aplicación universal para el personal de la empresa.

La creación de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento también reduce los riesgos a sanciones legales o conflictos derivados de inconsistencia en la información. Estas mejoras fortalecerán los procedimientos internos de EQUIPEMSA y garantizarán que las actividades contractuales se desarrollen dentro de los márgenes legales, lo que fomenta un ambiente laboral justo y ético. La consultoría busca implementar medidas correctivas y preventivas para tener un mejor sistema de control interno en EQUIPEMSA, además de promover la cultura de mejora continua, y asegurar que los procedimientos estén documentados de manera clara y sistemática.

Como elemento de valor para la organización, los consultores de este proyecto tienen como meta proponer a EQUIPEMSA un sistema de administración de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones laborales que cumpla correctamente con las disposiciones de la legislación laboral costarricense. Este sistema conlleva el diseño y desarrollo de documentos diferenciados y robustos que contemplen toda la información necesaria para la gestión eficaz de estos objetos de estudio. En cuanto al documento de liquidación, se implementará una mejora en el cálculo, ya que el que realiza la organización actualmente no es correcto. Asimismo, se desarrollará un sistema de evaluación de desempeño para medir la efectividad de los documentos desarrollados para la empresa. Además, un componente de valor es la creación de manuales para la utilización de estos instrumentos creados y una política de gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones. Esta propuesta trae consigo beneficios de alto impacto para EQUIPEMSA, los cuales repercuten positivamente a nivel financiero, ya que se realizará un cálculo correcto de liquidación. A su vez, tienen una repercusión legal porque se estará en cumplimiento con la normativa legal vigente para Costa Rica. Beneficia la administración de Recursos Humanos porque facilita la correcta aplicación de los conceptos mencionados y esto también colabora con la satisfacción y bienestar laboral de los colaboradores.

3. Objetivos

En esta sección se definen los objetivos de la consultoría aplicada en EQUIPEMSA sobre sus procesos contractuales y con enfoque en el área legal-laboral:

General

Diseñar una estrategia de prevención de riesgos legales y evaluación de cumplimiento normativo que garantice la efectividad y la correcta ejecución de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidad, licencias y documento de liquidación laboral por medio mejoras en los formularios, los manuales de uso, política corporativa y sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento.

Específicos

- Optimizar los instrumentos utilizados para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y el cálculo de prestaciones laborales (liquidación), asegurando que se detalle la información requerida por la normativa vigente en Costa Rica.
- Establecer un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's) que permita la evaluación efectiva del cumplimiento legal de los instrumentos laborales contractuales de EQUIPEMSA.
- Desarrollar manuales para el uso de los instrumentos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales costarricenses.
- Crear una política corporativa de control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias la cual colabore con la gestión apropiada de estos elementos.

4. Alcances

En la consultoría realizada a EQUIPEMSA se presentan los siguientes alcances:

- Análisis de las prácticas relacionadas con cumplimiento legal presentes en la etapa contractual EQUIPEMSA.

- Análisis de documentación relacionada con la etapa contractual y su cumplimiento con base en el derecho laboral costarricense.
- Desarrollo de formularios diferenciados para el registro de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales nacionales.
- Optimización de los instrumentos utilizados para el cálculo de liquidaciones asegurando que los comprobantes de pago detallen la información requerida por la normativa vigente en Costa Rica.
- Establecimiento de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's) que permita la evaluación efectiva del cumplimiento legal de la documentación laboral contractual de EQUIPEMSA.
- Desarrollo de manuales para guiar a EQUIPEMSA en la correcta implementación de los instrumentos que son parte de la propuesta de valor.
- Desarrollo de política sobre administración y concesión de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias para EQUIPEMSA.

5. Limitaciones

A continuación, se detallan las limitaciones presentes en la consultoría para EQUIPEMSA:

- El tiempo disponible, al tratarse de un único semestre, implicó priorizar la resolución de aspectos clave en la consultoría para garantizar la calidad del análisis en el plazo establecido.
- La consultoría se centra en los procesos de Recursos Humanos, por lo que no aborda otras áreas de la gestión del negocio.
- La implementación efectiva de las recomendaciones está limitada por la capacidad de recursos financieros y humanos que disponga la organización para la consultoría.
- Sesgos en la recolección de la información dado que no hay una gerencia específica para Recursos Humanos.
- Se evaluarán solamente procesos y documentos relacionados con la etapa contractual.

- Posterior al proyecto, cualquier otra sesión de consultoría legal o de administración de RH, se considerará externa al objeto de la presente consultoría.

6. Marco conceptual

Las empresas lidian con diversos retos en cada una de las áreas que las componen. En referencia a Recursos Humanos, es importante considerar el análisis de los instrumentos de documentación que la empresa debe cumplir no solo con el mandato legal de carga probatoria -es decir, que los documentos existan-, sino que también deben tener los contenidos mínimos de respaldo que, de forma clara e indubitable, permitan a la empresa dilucidar un conflicto sobre la naturaleza, disfrute, concesión o cumplimiento de un derecho laboral.

Primeramente, se desea exponer conceptos relacionados con legislación laboral. De acuerdo con lo establecido en el Manual Básico de Aplicación del Derecho laboral costarricense desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los derechos laborales se definen como los beneficios irrenunciables que otorga la Constitución Política, el Código de Trabajo, convenios internacionales y demás disposiciones legales a trabajadores o patronos en la relación laboral. Si llegara a existir un incumplimiento de los derechos laborales, los trabajadores pueden presentar una denuncia en la Oficina de la Inspección de Trabajo o incluso ante el Poder Judicial.

La debida ejecución de los derechos también contribuye al desarrollo de una relación laboral más justa y equilibrada. Los permisos y licencias, por ejemplo, son beneficios otorgados a los trabajadores para ausentarse temporalmente del trabajo sin perder sus derechos laborales. Estas ausencias están reguladas por el Código de Trabajo y leyes complementarias, por lo que su incumplimiento puede llevar a sanciones legales para la empresa.

Durante el desarrollo y vigencia del desempeño laboral, estos conceptos son aplicados como concesiones patronales o legales, con o sin goce salarial, que permiten tener un espacio para realizar actividades ajenas al trabajo. Se diferencia a nivel doctrinario, según Briones (2024), porque las licencias provienen de distintas

fuentes del derecho para casos relacionados a seguridad social y el permiso puede ser otorgado por una persona física o jurídica facultada para su otorgamiento. Se pueden otorgar por acuerdo entre las partes, vía reglamentos, políticas internas, leyes, decretos públicos o convenciones que son reconocidos por el ordenamiento jurídico nacional.

Por otro lado, todo trabajador tiene derecho a un periodo de descanso anual remunerado, conocido como vacaciones (Artículo 153, Código de Trabajo). Para probar el otorgamiento de las vacaciones se debe dejar constancia escrita a petición del patrono o trabajador, ya que si no hay constancia escrita se presume, salvo que haya pruebas, que las vacaciones no se han otorgado. La legislación establece que, en caso de terminación de la relación laboral, el saldo de vacaciones que se mantenga en haber del colaborador debe pagarse en conjunto con los demás extremos laborales pendientes de pago.

La norma del artículo 157 del Código de Trabajo regula expresamente que el pago de los días de vacaciones que el colaborador disfrute -o que le tengan que ser pagados con la liquidación laboral- debe hacerse del siguiente modo:

“ARTICULO 157.- Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el Reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho al descanso”.

Esto implica entonces que el colaborador debe recibir el pago de sus días de vacaciones de acuerdo con el salario diario promedio de las últimas 50 semanas (que jurisprudencialmente se ha definido como el último año de trabajo).

Aunado a esto, la carga probatoria de los aspectos laborales se convierte en un elemento que debe considerarse esencial en las relaciones laborales con un deber establecido en recargo al patrono. La Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2005) establece el desarrollo del Código de Trabajo en su artículo 478 que recoge la

carga probatoria indicando el principio general probatorio de que quien afirma debe probar. Este principio, respecto de las partes, en concreto, significa que el trabajador debe probar los hechos constitutivos de su derecho y el patrono los hechos impeditivos, modificativos o extintivos del derecho que reclama el actor. También, puede entenderse la carga de la prueba, como la noción procesal, que le permite al juez tener una regla de juicio, respecto a cuál de los sujetos procesales le corresponde probar determinado hecho.

En materia laboral, el principio de la carga de la prueba no se aplica de forma tan estricta como en materia civil, puesto que, estamos inmersos en una materia de contenido social regida por el principio protector del trabajador. Es por ello que jurisprudencialmente se ha desarrollado para casos específicos, atendiendo el principio in dubio pro operario, el principio de reversión de la prueba. La carga de la prueba no sólo corresponde sobre los hechos, sino también sobre las obligaciones y actos jurídicos. Tratándose de hechos y actos jurídicos, ambas partes ofrecerán la prueba de sus respectivas afirmaciones (Sentencia 00597-2005).

La razón de la importancia de la correcta implementación de documentos, instrumentos e indicadores laborales radica en el problema del "onus probandi" -o de la carga probatoria- (García-Perrote, 1994, p.162), que, dentro de un proceso judicial surge cuando los hechos no han logrado demostrarse; y por ende la ley debe determinar sobre cuál de las partes ha de pesar las consecuencias de una omisión en probar determinado hecho.

El deber probatorio de parte del patrono obedece a su condición de superior dentro de una relación de empleo (Pasco, 1997, p.69) ya que la diferencia entre la situación económica y de la desigualdad resultante de la subordinación del trabajador al empleador, confiere al empleador mayores cargas en la producción de la prueba.

Las prestaciones laborales son un concepto igualmente necesario de explicar. El diccionario de la página web del Poder Judicial de la República de Costa Rica menciona que, en este país, las prestaciones laborales son el conjunto de derechos laborales que se le dan a un colaborador ante un despido injustificado, los cuales son: aguinaldo, auxilio de cesantía, preaviso y pago de vacaciones no disfrutadas. Las

prestaciones laborales hacen referencia a la liquidación laboral, la cual es materia de estudio de este proyecto de consultoría.

Las ausencias laborales (vacaciones, licencias, incapacidades, entre otros) son definidos por Briones (2024) como concesiones que otorga el patrono o la ley las cuales permiten que exista un receso en las labores, con o sin goce de salario, para actividades no relacionadas al trabajo, la que van desde enfermedad, maternidad, paternidad y cualquier otro que indique el ordenamiento jurídico.

Además, el concepto de gestión del talento humano es fundamental en este proyecto ya que el objeto de estudio se centra en procesos vinculados con los colaboradores de EQUIPEMSA. Si bien el objeto general del proyecto tiene como finalidad la preparación de normas, documentos y procesos, el fin último de la gestión es la correcta administración del capital humano como fuente primigenia de trabajo.

Dentro de todo proceso de trabajo, entendido como la prestación de un servicio de una persona en beneficio de otra, la forma como se documenta, ejecuta, regula y materializan las conductas humanas (y por ende, las consecuencias) dota de valor adicional a la empresa misma. Mantener la perspectiva del valor agregado que el talento humano le otorga a cualquier organización debe ser el norte generador de acciones, y por ende, la correcta administración, gestión y manejo de necesidades, atención de conflictos y en general, resolución de disputas o desavenencias que el día a día otorgue a los colaboradores resulta esencial para una organización.

Idalberto Chiavenato lo expone cómo el acto de administrar y ejecutar actividades relacionadas con reclutamiento y selección, capacitación, compensación, beneficios, comunicaciones y aspectos en general relacionados con el capital humano y su gobernanza (2010, p.3). En particular, para esta consultoría, el aspecto de la gestión del talento humano sería aplicada en cuanto a compensación (liquidación) y aspectos de la etapa contractual como la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias.

Adicionalmente a los conceptos clave relacionados con derecho laboral, está la teoría relacionada con los instrumentos utilizados en la metodología. Un concepto pertinente de explicar es el de Key Performance Indicators (KPI's por sus siglas en inglés) o Indicadores Clave de Desempeño de Cumplimiento. Ríos explica que un KPI es

definido como un instrumento que, por medio de argumentos cuantitativos, permite estandarizar un proceso. El KPI define cual es el estado de un proceso y así el mismo se puede medir y de ser necesario, mejorarlo (2019, p.24). Este concepto es parte de la metodología que se utiliza en este proyecto y de aquí nace la necesidad de detallarlo en esta sección. >

En relación con el concepto de KPI's, está el de la escala de Likert, el cual es el método utilizado para el desarrollado de los indicadores clave de desempeño de cumplimiento. Juan Diego Sánchez describe la escala de Likert como un instrumento de medición el cual implementa la "obtención y presentación de datos en escalas de cinco mediciones", que tiene dos valores extremos, dos valores medios y un valor central, lo que permite que se pueda cuantificar una variable cuyo origen es cualitativo y así poder desarrollar su operacionalización de manera cuantitativa. Esto puede resultar hasta en la ampliación de esta escala de medición a siete valores, lo cual nos da un orden preestablecido (2014, p.3).

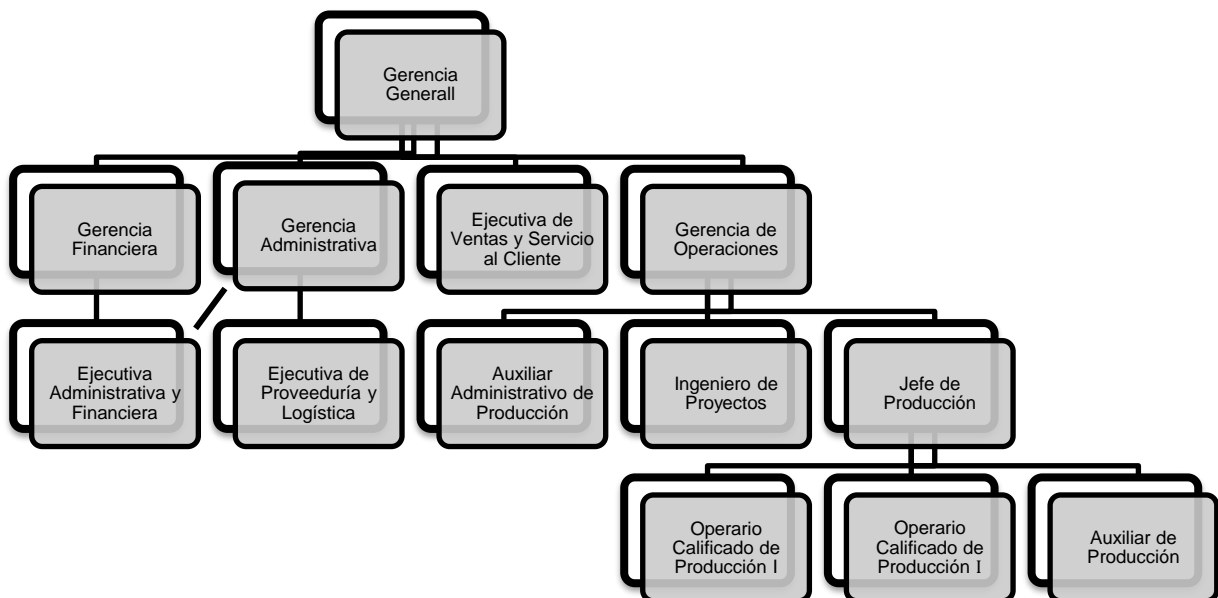
Finalmente, se utilizó como referencia de investigación las denominadas cédulas de hallazgo. Maureen Salas (2024), profesora de auditoría en la Universidad Nacional, explica que esta técnica es un documento el cual se implementa para el registro y documentación de hallazgos importantes los cuales se identifican durante el proceso de auditoría. Las mismas colaboran con la organización y presentación de la información de hallazgos de forma tal que se facilita el seguimiento y resolución de cualquier punto de mejora encontrado. Las cédulas de hallazgos utilizadas para esta consultoría, las cuales también fueron implementadas en la auditoría realizada anteriormente, presentan una correlación entre el hallazgo, citas de autores que hablan sobre el aspecto en cuestión y tipo de riesgo, así como su impacto en la organización.

Toda la materia presentada previamente es imprescindible para poder comprender los conceptos utilizados durante el desarrollo de las siguientes etapas de la consultoría realizada para EQUIPEMSA. El derecho laboral no es una materia que todos los profesionales en Recursos Humanos dominen por ende es importante que se comprendan en el marco metodológico, de forma sencilla, todos los aspectos relacionados al cumplimiento legal a mencionados.

7. Marco referencial- Estado de la cuestión

EQUIPEMSA es una compañía familiar fundada hace 25 años por Guillermo Hencker, dedicada a la fabricación de productos y repuestos de bandas transportadoras, líneas de embotellamiento y líneas de empaque. Además, brinda servicios de mantenimiento preventivo a distintas marcas del sector industrial. Está ubicada en San Antonio de Heredia. Es considerada una pequeña empresa, debido a que su planilla reporta 13 personas y se estructura en tres gerencias: la Gerencia General, la Gerencia Financiera y la Gerencia de Operaciones. El Gerente General tiene bajo su cargo dos áreas fundamentales: Finanzas y Operaciones. A continuación, se muestra el organigrama de EQUIPEMSA:

Imagen N° 1. Organigrama de EQUIPEMSA



Fuente: imagen provista por EQUIPEMSA.

EQUIPEMSA no cuenta con profesionales en el área de Recursos Humanos o derecho laboral. Las personas encargadas de procesos relacionados con Talento

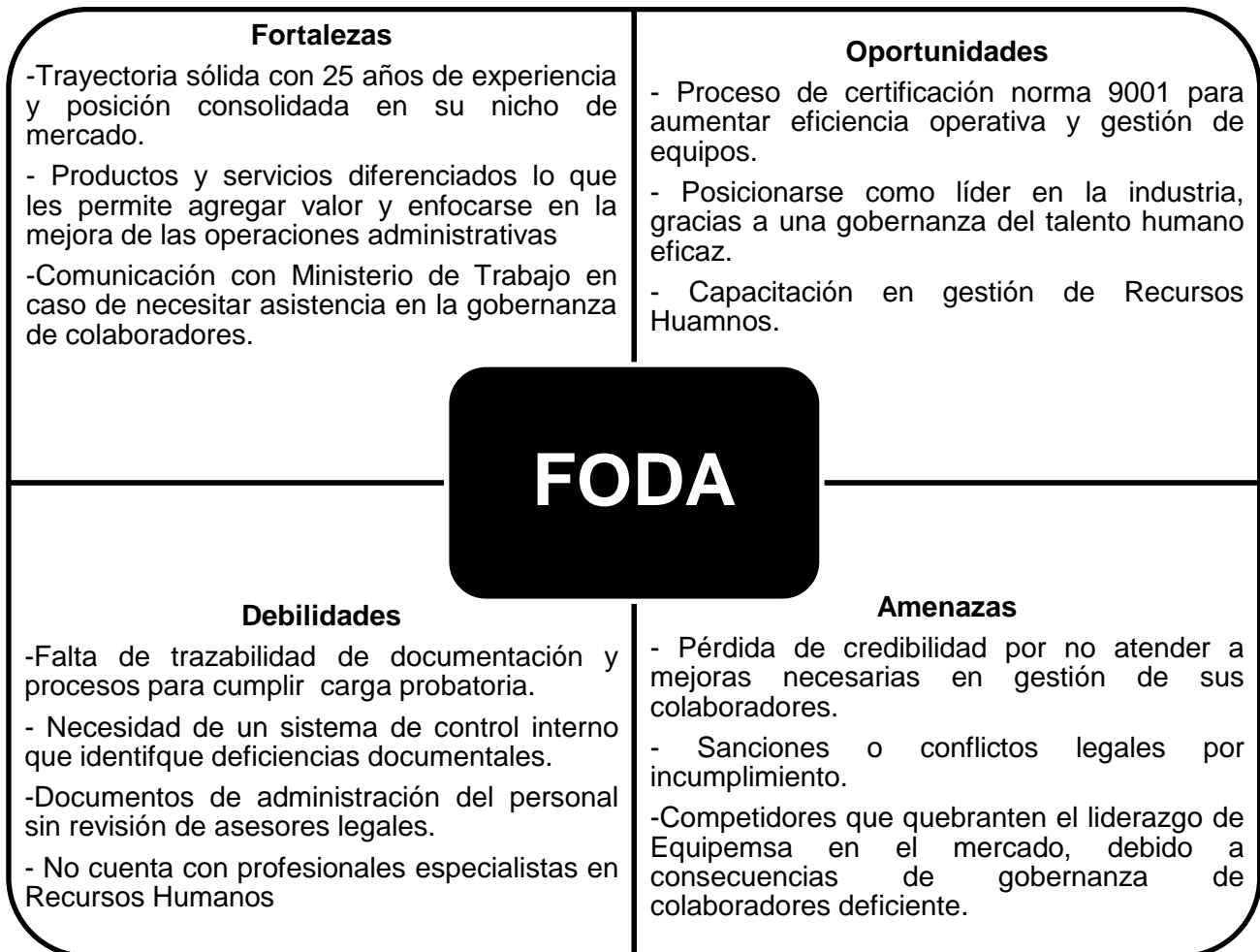
Humano tienen profesiones relacionadas con ingeniería o administración de empresas. Existen procesos y documentación de la etapa contractual que necesitan de modificaciones y mejoras para garantizar un cumplimiento en materia legal-laboral eficaz que pueda garantizar el respeto de las disposiciones para el manejo del recurso humano efectivo. Los documentos en específico que requieren de una mejora son los de gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y el de liquidación laboral.

Para gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias se descubrió que existe ausencia de información importante de cada uno de ellos en el documento de control. Además, todos están unidos en el mismo documento, pero desde una perspectiva legal esto no es correcto y se explicarán las razones en los hallazgos.

Más aún, la información sobre incapacidades, por ejemplo, está catalogada dentro de la categoría de permisos e ingresos, lo cual, según el derecho laboral, es incorrecto. Por último, el cálculo de las liquidaciones laborales se hace de forma incorrecta, utilizando fundamentos erróneos sobre el cómo debería realizarse el mismo.

En la siguiente imagen, se detalla un análisis de EQUIPEMSA utilizando la metodología FODA, la cual describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización:

Imagen N° 2. Análisis FODA de EQUIPEMSA.



Fuente: elaboración propia

Por esta razón, nace la necesidad de realizar un proyecto de consultoría en el cual se van a desarrollar documentos, optimización de instrumentos y desarrollar de indicadores de evaluación de documentación que permitan asegurar el cumplimiento legal-laboral de aspectos relacionados con la etapa contractual de los colaboradores.

8. Metodología

La presente consultoría busca asegurar el cumplimiento de la normativa laboral costarricense en los procesos documentales y de registro de EQUIPEMSA, así como establecer un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento que permitan medir la efectividad de estos procesos. Seguidamente se detallará la metodología utilizada en cuanto sujeto de estudio, enfoque y tipo, así como

conceptualización de herramientas desarrolladas. Esta metodología está alineada con la consecución de los objetivos propuestos anteriormente:

Para la presente consultoría, se busca analizar las características del elemento denominado como “la organización” y como se mencionó anteriormente, se basa en un enfoque de investigación el cual tiene como objetivo analizar procesos y documentos relacionados con la etapa contractual de los colaboradores dentro de la empresa. Este objeto de estudio es uno no tangible ya que, a diferencia de otras investigaciones, no se están analizando los individuos de la organización, se están analizando procesos y sistemas relacionados con la gobernanza de estos individuos. Por medio de este objeto de estudio, se logra encontrar hallazgos sobre el estado de la cuestión de procesos de gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones laborales. Este elemento de interés, la organización y sus procesos y documentos de gobernanza de los aspectos mencionados se analizó durante 6 meses (junio a diciembre) y se sometió a evaluación para el proyecto de auditoría y ahora de consultoría de Berry et al.

Además, esta metodología está basada en un proceso de investigación acción participativa ya que los investigadores de esta buscan analizar la información sobre los procesos mencionados anteriormente y con esta información, buscar una solución, en este caso mejora, de los problemas encontrados durante la etapa de análisis.

La metodología para utilizar en este proyecto es de carácter cualitativa. Dicho lo anterior, es necesario que, para el entendimiento de este tipo de metodología, se detalle el significado de lo que es una metodología cualitativa. Primeramente, Modesto Sánchez Silva (2005), especialista en Administración y Organización Cooperativa, señala que el método cualitativo es un “conjunto de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado de los actores” (p.3). La consultoría realiza un proceso de análisis a profundidad de distintos sistemas, documentos y la organización en general, para encontrar hallazgos sobre el estado de la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. A su vez, este enfoque cualitativo hace posible un estudio integral del objeto evaluado, lo que trae como resultado hallazgos fidedignos y valiosos. Aunado a esto, Fassio (2018) expone que este tipo de metodología utiliza herramientas como entrevistas y análisis de documentos los cuales son fuentes de

datos que colaboran enormemente en la recopilación de información en cuanto a los procesos organizacionales (p.79). En esta consultoría, se utilizan métodos de recopilación de datos como lo que es la entrevista y el análisis de documentos, como se mencionó anteriormente. Otras herramientas como las cédulas de hallazgo y listas de verificación son igualmente de carácter cualitativa, ya que las mismas generan información basada en el método analítico.

A su vez, Hernández et al. (2014) mencionan que el enfoque cualitativo de investigación es interpretativo y reconstruye la realidad natural (sin manipulación del investigador) tal como es observada por los actores que son parte de la organización. El investigador “se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento” (p.9). Los autores de esta consultoría interpretan los datos obtenidos por medio de las entrevistas, cuestionarios, documentos, cédulas de hallazgo y listas de verificación desarrolladas durante el proceso investigativo. Además, construyen los hallazgos basados en la información suministrada por las entrevistas y cuestionarios, los cuales, por medio de su vivencia, describen la realidad de EQUIPEMSA en cuanto a la gobernanza del recurso humano.

Lista de verificación

El proyecto en cuestión se basa en un enfoque de investigación que tiene como objetivo analizar procesos y documentos relacionados con la etapa contractual de los colaboradores dentro de la empresa. Por ende, para el diagnóstico de la situación actual en la auditoría, se realiza un análisis detallado de los documentos relevantes, desde el punto de vista del cumplimiento legal, el cual se conoce como lista de verificación. Esta herramienta categoriza cada documento analizado según riesgo bajo, medio y alto. La siguiente información detalla en que se basa cada criterio:

Riesgo bajo: Obedece a criterios de revisión de errores subsanables que no generan un impacto inmediato o sobre el fondo de derechos laborales, económicos o de la realidad del colaborador. Se trata de riesgos que pueden ser modificados sin generar un perjuicio y que no causan estado en la relación laboral, pero que, su desatención, puede significar una elevación en la categoría de este.

Riesgo medio: Se trata de situaciones cuya inobservancia o permanencia en el tiempo pueden generar la modificación del estado legal o laboral de los colaboradores. Son

situaciones de hecho o derecho que, en caso de no modificarse de inmediato pueden generar una permanencia en el tiempo con potenciales efectos jurídicos o económicos.

Riesgo alto: Son situaciones que por sí mismas violentan tanto la legislación como los criterios emitidos por los tribunales de justicia. La categorización tiene amparo en el Código de Trabajo, la Reforma Procesal Laboral y sentencias de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia conforme a gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones. El riesgo alto del incumplimiento se basa en que el impacto de una demanda legal de un colaborador por inconformidad resulte en una intervención del Ministerio de Trabajo, lo cual puede traer como consecuencia una multa de 1 a 23 salarios base mensuales (Artículo 398, Código de Trabajo de Costa Rica). Este riesgo genera una implicación negativa a nivel financiero y reputacional para EQUIPEMSA. Son situaciones jurídicas o fácticas que pueden implicar además de la sanción pecuniaria un estado facultativo para el trabajador de romper la relación laboral, en el tanto, la normativa establece que en los casos que el patrono “incurra en cualquier falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato”, el colaborador puede dar por terminada la relación laboral con causa justa (Artículo 83, inciso j), Código de Trabajo de Costa Rica). Lo cual genera un impacto en la fuerza de trabajo de EQUIPEMSA y generar aún más consecuencias financieras de las que mencionaron anteriormente. Estos son los criterios que se toman para catalogar un riesgo alto, el cual tiene consecuencias de un impacto mayor que los criterios anteriores (Ver anexo 4.1).

Además de lo mencionado, se desea señalar que esta técnica permite verificar la correcta formalización de las relaciones laborales y de las obligaciones contractuales y la misma, se aplicó en los siguientes objetos de estudio:

Tabla N° 1. Relevancia de los documentos y procesos evaluados.

Documento o proceso	Relevancia para la consultoría
Sistema de registro de asistencia los	<ul style="list-style-type: none"> Este es el sistema que la empresa utiliza para poder tener un registro de la asistencia de cada uno de los colaboradores. Los mismos se comunican de forma personal con la

<p>trabajadores de la empresa.</p>	<p>Ejecutiva Administrativa y Financiera, una vez que el superior del colaborador aprobó la solicitud, y la misma se encarga de documentar esto en un registro de Excel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para objeto de estudio de la consultoría ya que el mismo se analizó durante la etapa de auditoría y se evidenció que es necesario hacer mejoras. Está alineado con los objetivos específicos del proyecto.
<p>Modelo de formulario de control de asistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este es un formulario en Excel que tiene distintas hojas con información de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias de los colaboradores. El mismo es administrado por la Ejecutiva Administrativa y Financiera y está resguardado en la computadora laboral de la misma. Además, los colaboradores llenan una boleta física la cual se guarda en ampos en un archivero. • El formulario de control de asistencia es necesario ya que se alinea con los objetivos específicos y parte del producto a entregar a EQUIPEMSA, es un modelo mejorado de control de asistencia.
<p>Modelo de acciones de personal o comprobantes de pago de salario, pago de vacaciones, pago de horas extra, pago de aguinaldo, permisos, licencias, rebajos de salario, días de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El comprobante de pago de salario es un documento de Excel con información sobre salario bruto, deducciones hechas al mismo, pago de horas extra, bonos y trabajo durante feriados. Al igual que el formulario de control de asistencia, la Ejecutiva Administrativa y Financiera es la que lo implementa y está resguardado en la computadora laboral de ella.

<p>descanso, feriados, o cualquier otro pago registrado por la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mismo es pertinente para la consultoría ya que uno de los objetivos busca mejorar los documentos relacionados con permisos y ausencias. En este comprobante se evidencia rebajos por los mismos.
<p>Ejemplos de liquidaciones laborales de trabajadores pagadas por la empresa en el último año, por salidas sin responsabilidad patronal y con responsabilidad patronal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El comprobante de liquidación está en formato pdf, el mismo contiene información de últimos seis salarios devengados, salarios para aguinaldo, cálculo de preaviso y cálculo de cesantía. También es administrado por la Ejecutiva Administrativa y Financiera y se encuentra en su computadora del trabajo. • El documento es fundamental ya que la consultoría va a realizar mejoras en el proceso de cálculo de liquidación, el cual evidencia no ser el correcto durante la etapa de auditoría (Berry et al., 2024).
<p>Reglamento Interno de Trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este es un documento en pdf que contiene todos los aspectos concernientes a la etapa contractual entre el colaborador y la organización. Entre estos aspectos están temas como vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. Este documento se encuentra en la página web de la compañía y cada uno de los líderes, además de la Ejecutiva Administrativa y Financiera, lo tienen. Se le entrega una copia física a cada colaborador al iniciar labores en EQUIPEMSA. • El documento se necesita ya que evidencia la forma en que se comunica a los colaboradores el uso y compensación de

	<p>vacaciones y licencias, además de rebajos relacionados con ausencias (asistencia) y permisos, así como cualquier otro aspecto relacionado con los objetivos de la consultoría.</p>
<p>Detalle del manejo de licencia por maternidad y paternidad, tiempo de lactancia y de incapacidades otorgadas por la CCSS y por el INS. Detalle del procedimiento empresarial referente al uso de salas de lactancia materna, comunicación de incapacidades y pago de subsidios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso/documento fue solicitado a la compañía, pero el mismo no existe. No se ha dado ninguna situación de licencia por lo cual, no hay proceso de gestión establecido ni documentación relacionada.

Fuente: elaboración propia con información provista por EQUIPEMSA

Cédulas de hallazgo

Es conveniente además mencionar la utilización de cédulas de hallazgos como herramientas de registro constituidas por las secciones descritas a continuación:

- Identificación del hallazgo: Una descripción clara y precisa del hallazgo.
- Normativa aplicable: La legislación relevante para el hallazgo identificado.
- Hallazgos relacionados: Conexión de un hallazgo con otros identificados en la auditoría para entender la magnitud y el alcance del problema por medio de una intervención integral.

- Efecto potencial: Posibles consecuencias o impactos del hallazgo si no se corrige a tiempo.
- Categorización del riesgo: Clasificación según el nivel de riesgo: alto, medio o bajo. Ayuda a enfocar los recursos y esfuerzos en los hallazgos más críticos.

Entrevista y cuestionarios

Se realiza una entrevista de campo individual a profundidad que posibilita la obtención de información detallada y relevante sobre la gestión de los documentos en la etapa contractual. Además, se realizan dos cuestionarios, el de Ericka Hencker utilizando como base las mismas preguntas de la entrevista de campo individual y el segundo, para Rebeca Pérez, utiliza una pregunta distinta que es la 16. Esto porque a los primeros se les consulta sobre la posibilidad de capacitar a Rebeca Pérez en temas de derecho laboral y a Rebeca Pérez se le consulta sobre la posibilidad de capacitar a los asociados en el proceso de gestión de vacaciones, permisos, incapacidad, licencias y liquidaciones laborales. Se aplica la entrevista de manera virtual y se envían los dos cuestionarios por correo electrónico, con un total de 19 preguntas a los encargados de la gestión administrativa de EQUIPEMSA para obtener información cualitativa sobre las condiciones laborales detallados en la Tabla N°2 y Tabla N°3 (La información sobre estos encargados se detalla más adelante en esta sección). Un sesgo que se podría presentar en la entrevista y los cuestionarios es el de “probing” ya que el entrevistador busca que la respuesta sea lo más detallada y adecuada a la pregunta posible.

El medio de entrevista y cuestionario fue, como se detalló antes, individual y se hizo utilizando la herramienta de Teams y correo electrónico ya que los participantes se encuentran en locaciones distintas y distantes para la realización de una entrevista de forma presencial a todos y por la dificultad para coincidir en horarios.

A continuación, se presentan las tablas con información sobre la naturaleza, reactivo e indicador de cada pregunta realizada en la entrevista y cuestionarios:

Tabla N° 2. Entrevista a Sergio Vargas y Cuestionario a Ericka Hencker.

Item	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Formación académica	Formación académica de personas que gestionan el talento humano.
2	Abierta	Permisos laborales	Gestión de permisos laborales de colaboradores.
3	Abierta	Vacaciones	Gestión de vacaciones de colaboradores.
4	Abierta	Licencias laborales	Gestión de licencias laborales.
5	Abierta	Liquidaciones laborales	Gestión de liquidaciones laborales.
6	Abierta	Liquidaciones laborales	Justificación de proceso de cálculo.
7	Abierta	Revisión de documentos y procesos	Revisión de asesor legal de documentos y procesos de permisos laborales
8	Abierta	Actualización de procesos y documentos	Actualización de procesos y documentación relacionada con vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones.
9	Abierta	Capacitación	Capacitación para Ejecutiva Administrativa y Financiera.

10	Cerrada	Reclamos	Reclamos recibidos por gestión incorrecta de temas previamente mencionados.
11	Cerrada	Evaluación	Sistema de evaluación de efectividad de documentos y procesos previamente mencionados.
12	Cerrada	Manual	Manual para gestión de documentos y procesos previamente mencionados.
13	Cerrada	Reclamo	Gestión de reclamos recibidos por gestión incorrecta de temas previamente mencionados.
14	Abierta	Consulta	Proceso de consulta de saldos de vacaciones, permisos o licencias.
15	Abierta	Archivo de documentos	Sistema de archivo de documentos relacionados con temas previamente mencionados.
16	Abierta	Validación	Validación de documentos para permisos y licencias.
17	Abierta	Permisos	Standard para conceder o denegar permisos sin goce salarial.
18	Abierta	Capacitación	Capacitación para Ejecutiva Administrativa y Financiera en temas de derecho laboral.

19	Abierta	Análisis	Análisis de impacto financiero en caso de ajuste o compensación en error de liquidación.
----	---------	----------	--

Fuente: elaboración propia fundamentada en entrevista y cuestionario.

Tabla N° 3. Cuestionario a Rebeca Pérez.

Item	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Formación académica	Formación académica de personas que gestionan el talento humano.
2	Abierta	Vacaciones	Gestión de vacaciones de colaboradores.
3	Abierta	Permisos laborales	Gestión de permisos laborales de colaboradores.
4	Abierta	Licencias laborales	Gestión de licencias laborales.
5	Abierta	Revisión de documentos y procesos.	Revisión de asesor legal de documentos y procesos de permisos laborales.
6	Abierta	Liquidaciones laborales	Gestión de liquidaciones laborales.
7	Abierta	Actualización de procesos y documentos	Actualización de procesos y documentación relacionada con vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones.

8	Cerrada	Reclamos	Reclamos recibidos por gestión incorrecta de temas previamente mencionados.
9	Cerrada	Evaluación	Sistema de evaluación de efectividad de documentos y procesos previamente mencionados.
10	Cerrada	Manual	Manual para gestión de documentos y procesos previamente mencionados.
11	Abierta	Revisión y actualización	Revisión y actualización de registros de ausencias y permisos.
12	Abierta	Archivo de documentos	Sistema de archivo de documentos relacionados con temas previamente mencionados.
13	Abierta	Validación	Validación de documentos para permisos y licencias.
14	Abierta	Liquidaciones laborales	Justificación de proceso de cálculo.
15	Cerrada	Reclamo	Gestión de reclamos recibidos por gestión incorrecta de temas previamente mencionados.
16	Abierta	Capacitación	Capacitación para colaboradores sobre derechos laborales.
17	Cerrada	Evaluación	Sistema de evaluación de efectividad de documentos y

		procesos previamente mencionados.
18	Abierta	Análisis
		Análisis de impacto financiero en caso de ajuste o compensación en error de liquidación.
19	Abierta	Permisos
		Standard para conceder o denegar permisos sin goce salarial.

Fuente: elaboración propia fundamentada en cuestionario.

La fuente de suministro y detalle de información para la entrevista y cuestionarios son los encargados de temas relacionados con Recursos Humanos y Adquisición del Talento. La información provista por estas personas es clave para la consultoría ya que nos describe los procesos de Recursos Humanos relacionados con la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y cálculo de liquidación laboral y así entender los aspectos a mejorar de estos elementos. Esto colabora con la generación de la propuesta de valor enfocada en la correcta administración de estos y el cumplimiento con la legislación laboral costarricense de Equipemsa. Las siguientes son las tres personas que laboran en la organización y facilitaron insumos para este proyecto:

Ericka Hencker: Gerente Administrativa de la empresa. Licenciada en Terapia Física y tiene una Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercado.

Sergio Vargas: Gerente de Operaciones. Licenciado en Ingeniería Civil y tiene una Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

Rebeca Pérez: Ejecutiva Administrativa y Financiera. Tiene un Técnico en Secretariado y está cursando la carrera de Administración de Empresas.

Tabla N° 4. Métodos de recopilación de datos implementados según el funcionario.

Funcionario	Método
-------------	--------

Ericka Hencker	Cuestionario compartido por medio de correo electrónico. Información compartida de vuelta por medio de WhatsApp.
Sergio Vargas	Entrevista uno a uno por medio de plataforma de Teams.
Rebeca Pérez	Cuestionario compartido por medio de correo electrónico. Información compartida de vuelta por medio de WhatsApp.

Fuente: elaboración propia fundamentada en entrevista y cuestionarios.

Evaluación de efectividad con KPI's

Es importante implementar una medición utilizando KPI's ya que EQUIPEMSA no cuenta con una metodología para poder evaluar la efectividad de los instrumentos parte de los procesos de gestión de documentos de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones. La propuesta de valor de la consultoría que se explicará más adelante no solamente tiene como objetivo hacer mejoras a los instrumentos y sistemas mencionados previamente, sino que también busca que los mismos se puedan evaluar para que la efectividad perdure en el tiempo. Los KPI's, como se mencionará también más adelante en la metodología, tienen respaldo en cuanto a teoría sobre su eficacia en la rama de Recursos Humanos y la metodología de la escala de Likert a implementar es de fácil uso y mantenimiento. No es correcto pensar que todos los gestores del personal en EQUIPEMSA tienen conocimiento sobre el uso de KPI's, por ende, se debe buscar una herramienta de manejo sencillo para que funcione la propuesta de valor. Además, la implementación de indicadores clave de desempeño de cumplimiento para mejorar la efectividad documental permite establecer medidas de control interno con un enfoque estructurado y cuantificable. Esto garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad de los procesos documentales.

Mediante una matriz de verificación se califica el desempeño de cada criterio en una escala del 1 al 5 para monitorear la eficiencia de los documentos utilizados para la justificación de ausencias y el cálculo de prestaciones laborales. La metodología de KPI's para EQUIPEMSA es la de la escala Likert. El Doctor Juan Diego Sánchez (2014), en su artículo "Aplicación Neuro-inductiva de la Escala de Likert al Neurocomercio" explica que la escala de Likert está orientada hacia el concepto de "método deductivo" el cual es definido como un sistema que busca "recoger, clasificar, resumir y analizar las características de un conjunto de elementos (población o muestra), deduciendo conclusiones sobre su estructura y composición" (p.4).

Además, Sánchez (2014) menciona que este tipo de escala es utilizada en mediciones aplicadas a las Ciencias Sociales, y los procesos y documentos de EQUIPEMSA a analizar, pertenecen a Recursos Humanos, considerada una disciplina de las Ciencias Sociales. De ahí nace la pertinencia de utilizar la metodología de escala de Likert. La utilización de la escala de Likert colabora con obtener conclusiones sobre la efectividad de los procesos y documentos evaluados para esta consultoría (p.4).

Iveta Gabcanova (2012) escritora especializada en Gestión del Talento Humano, menciona que la utilización de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's) colabora con el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestos en cuanto a manejo de colaboradores en una empresa. Los mismos contribuyen con la medición de la efectividad de aspectos como servicio al cliente y decisiones de negocio efectivas, lo cual colabora con las proposiciones atractivas al cliente interno para llevar al negocio hacia adelante. Además, un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento se convierte en un reflejo del desempeño de las empresas, lo cual permite un proceso de mejora continuo (p.120 y p.127).

La gestión de colaboradores es una labor vital y sensible en una organización. La utilización de KPI's, como menciona Gabcanova, es una herramienta valiosa para poder medir la gestión de los integrantes de la empresa. Más aún, y enlazado a los objetivos de esta consultoría, la utilización de documentos y sistemas de transacciones laborales los cuales no son medidos por una metodología que analice la efectividad de estos, puede traer consecuencias tanto para la empresa como para

el colaborador. Una consecuencia de un instrumento de cálculo de liquidación desactualizado y mal estructurado, por ejemplo, puede generar una denuncia ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y en caso de fallo a favor del colaborador, el pago de multas. Según Osvaldo Madriz (2012), abogado de BDS Asesores, estas multas pueden ser de entre 1 a 23 salarios base. Para una compañía pequeña como EQUIPEMSA, este costo tendría un impacto negativo y significativo a nivel financiero.

Wojciech Dawid (2021) en el artículo “Indicadores Clave de Desempeño-Selección y Diseño Apropriados desde la Perspectiva de Recursos Humanos” expone que esta metodología de medición de desempeño es especialmente importante ya que los colaboradores determinan todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Los KPI’s traducen la estrategia y objetivos de la compañía en acciones concretas que los colaboradores pueden entender. La utilización de estos colabora con dar forma a una cultura basada en desempeño la cual puede incrementar la eficiencia de Recursos Humanos y beneficiar a la empresa en general (p.14202).

Desarrollo de documentación

Al finalizar la valoración de los documentos se desarrollan formularios diferenciados para cada tipo de solicitud transacción laboral estudiada, así como optimizar el instrumento de cálculo de liquidaciones para incluir un desglose detallado de la información, en línea con los estándares legales. Con el objetivo de explicar el uso de los nuevos instrumentos y la interpretación de los indicadores clave de desempeño de cumplimiento se entrega un manual con el procedimiento y guías de cumplimiento, asegurando que las mejores recomendadas se puedan llevar de forma correcta y con una guía sencilla de implementar para los encargados de los procesos de Recursos Humanos. Otro producto que también es de mucha utilidad para la empresa y se entregará, es el desarrollo de una política de control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. Es importante recordar que los gestores de los colaboradores no tienen conocimientos amplios en temas de Recursos Humanos, por ende, se considera que es una herramienta de mucha utilidad para EQUIPEMSA el contar con una política y un manual para que la implementación de los documentos desarrollados pueda ser el idóneo según lo dispuesto en esta consultoría.

Toda la teoría y autores mencionados durante este apartado fundamentan la base para la utilización de la metodología escogida. La misma es adecuada para la organización, sus necesidades y también su capacidad de implementación de instrumento claves como lo son los indicadores clave de desempeño y documentación (formularios diferenciados para vacaciones, permisos, licencias, incapacidades y liquidación), descritos anteriormente.

9. Hallazgos

Al analizar los resultados obtenidos en el estudio de consultoría de EQUIPEMSA, se identificó que existe un riesgo significativo en la gestión de los procesos laborales relacionados con la formalización y aplicación de instrumentos para la justificación de ausencias y el cálculo de prestaciones; que al combinarse con la falta de sistemas de control y la carencia de instrucciones que guíen los procesos podrían ocasionar reclamos, multas y costos adicionales en caso de litigios.

A continuación, se detallan los hallazgos definidos en función de los objetivos que se basan en el análisis de las entrevistas, cuestionarios, las listas de verificación, las cédulas de hallazgo y la revisión de los indicadores clave de desempeño de cumplimiento:

Optimización de instrumentos para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y prestaciones laborales.

1. Documento de control de permisos, incapacidades y licencias no está diferenciado del documento de control de vacaciones.

Conforme al análisis de la lista de verificación realizado en el proyecto de auditoría de Berry et al. (2024) y la lista de verificación realizada en esta consultoría, se logró identificar que, en el documento de Excel relacionado al control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias, todas las acciones de personal están unificadas (Anexo 5). Se logró descubrir que las solicitudes deben gestionarse de forma diferenciada, considerando que estos conceptos tienen un origen jurídico distinto, por ende, debe llevarse un control de cada uno en documentos distintos. Los autores

ya que no puede de forma unilateral generar un detrimento del salario sin una solicitud del empleado por la protección que la misma Constitución Política costarricense le otorga al salario como compensación de la fuerza de trabajo del colaborador. Al haber una ausencia de esta información, existe un riesgo de que, si se presenta un litigio, la compañía al tener no tener información explícita al respecto, pueda recibir consecuencias legales y financieras al recibir una multa por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Como base para lo descrito anteriormente, el Código de Trabajo de Costa Rica estipula que la organización está en la obligación de “ofrecer, allegar o presentar la probanza en el momento procesal oportuno” (Art 477). Y también se expresa que en las situaciones de litigio que se deriven del contrato de trabajo, es responsabilidad tanto del patrono como del colaborador “la demostración de los hechos impositivos que invoque y de todos aquellos que tiene la obligación de mantener debidamente documentados y registrados” (Art 478).

En caso de que exista un conflicto entre el patrono y el colaborador, la compañía deberá presentar la documentación probatoria relacionada con la causa de la denuncia. Si la misma no está en cumplimiento con lo dispuesto por el Código de Trabajo, sus reformas y demás normativas anexas, el riesgo de que se falle a favor del empleado es bastante alto.

Este hallazgo no solamente se denotó por medio de la lista de verificación, sino que también la entrevista realizada a Sergio Vargas, Gerente de Operaciones de EQUIPEMSA, demostró el mismo resultado. Este mencionó que no se cuenta con algún sistema específico y robusto para la gestión de permisos. Vargas mencionó que se lleva un control en Excel donde se registran los permisos de los colaboradores, junto con el de vacaciones (Anexo 2.1.1). La respuesta dada por Sergio Vargas refuerza el hallazgo de la lista de verificación. En definitiva, no hay un procedimiento de gestión de ausencias laborales que esté correctamente alineado con las disposiciones del derecho laboral costarricense. Y complementando lo encontrado en la lista de verificación, una de las cédulas de hallazgo también encontró el error mencionado anteriormente, sobre la mezcla de distintos aspectos (vacaciones, permisos, incapacidades y licencias) en uno solo. Además, como se ha venido




El hecho de que solamente se tenga el rubro de “maternidad” demuestra que existe un control inadecuado y prácticamente nulo de licencias ya que existen, según el Código de Trabajo y leyes paralelas al mismo, también licencias de paternidad y enfermedad para mencionar las más usuales, las cuales no están contempladas en el documento de control. Asimismo, esto se evidenció en los cuestionarios realizados a Ericka Hencker y Rebeca Pérez, quienes mencionaron que es un punto de mejora ya que solamente “se tramita la misma con el dictamen médico correspondiente y la boleta de incapacidad”, pero no existe un sistema robusto y detallado que registre la información (Anexo 2.1.2 y 2.1.3). Sergio Vargas mencionó en su entrevista que no habían tenido muchos casos de licencias de paternidad y maternidad, por ejemplo, por lo cual no había un sistema definido para su tratamiento (Anexo 2.1.1).

El Doctor y Profesor en Derecho Laboral, Erick Briones, esboza de manera bastante certera que las licencias laborales se conceden, entre otras vías y fuentes, por medio de leyes formales como el Código de Trabajo y leyes especiales como la Ley Marco de Empleo Público (2024). Una licencia como la de maternidad, por ejemplo, protegida por el Código de Trabajo, establece el derecho a su disfrute y el patrono no puede negarle la misma. O bien, una licencia de cuidado de persona en enfermedad, en específico la licencia de cuidado de persona en fase terminal, está fundamentada en la Ley 7756 en la cual la CCSS otorga a cuidadores de este tipo de pacientes la capacidad de ausentarse de su trabajo para poder encargarse de velar por las necesidades de la persona enferma bajo su custodia. El patrono debe acatar las disposiciones de esta ley y el no hacerlo, tiene consecuencias legales serias. La ausencia de un control de licencias de cualquier tipo, que sea correctamente estructurado, podría traer como consecuencia que ante una denuncia interpuesta ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, al no existir documentación probatoria a favor del patrono, se falle en contra del patrono y el mismo tenga consecuencias legales y financieras.

3. Documento de control de justificación de ausencias tiene en la sección de “ingresos y permisos” información de “enfermedades, INS, CCSS y maternidad”.

Por medio de las cédulas de hallazgo, se encontró que el documento de control de justificación de ausencias como se resalta en la Imagen N°5, tenía información en conjunto de solicitudes de por enfermedad, INS, CCSS, maternidad y permisos con y sin goce salarial. Los autores de la auditoría mencionan que esta categorización de estos 4 aspectos (enfermedad, INS, CCSS y maternidad) es errónea ya que ninguno de estos, desde el punto de vista de la teoría del derecho laboral, no están relacionados con un permiso laboral. Los mismos se tratan de ausencias en el entendido de que estas situaciones implican que el colaborador no se presenta a laborar por causas ajenas a su voluntad, como el caso de enfermedad o accidente. Por lo cual, deben estar en un documento distinto al de permisos. A continuación, se presenta la evidencia:

Imagen N° 5. Acción de personal de EQUIPEMSA

						
CONTROL DE VACACIONES						
Datos del empleado						
Nombre Completo: [REDACTED]		Puesto: Miscelanea		2-jun-08		
Cédula: [REDACTED]		Fecha de Ingreso:				
Fecha de Nacimiento: 13-feb-64						
VACACIONES						
FECHA DE SOLICITUD	DÍAS DISFRUTADOS	FECHA DE SALIDA	FECHA DE INGRESO	DÍAS ACUMULADOS	SALDO	FIRMA
25/3/2020	3	25/3/2020	13/4/2020	N/A	N/A	
Motivo: Días disfrutados sin goce de salario (30/03/2020, 31/03/2020, 07/04/2020). No labora los Jueves.						
Fecha: 25/3/2020						
Autorizado por : _____						

Fuente: documento elaborado por EQUIPEMSA.

Utilizando la lista de verificación, basada en la imagen N°5, se evidenció que existe carencia de información relacionada por ejemplo con el tema de enfermedad, si la misma es una ausencia justificada con una incapacidad de la CCSS, dictamen de médico privado o del INS. En cuanto a maternidad, tampoco se evidencia información relacionada con la existencia de un documento de respaldo expedido por la CCSS. Ninguno de estos aspectos tiene el detalle de la existencia de un documento que lo respalde y la descripción del evento (fechas, categoría de incapacidad, descripción del colaborador, entre otros). La información contenida en la boleta de incapacidad, la cual se llena por medio de un formulario que desarrolla el médico, tiene la información descrita anteriormente, la cual debe ser ingresada en el sistema o documento de control para así gestionar de manera adecuada este tipo de ausencias (Reglamento para el Otorgamiento de Incapacidades y Licencias a los Beneficiarios del Seguro de Salud, 20024).

El trato inadecuado de ausencias por enfermedad, INS, CCSS, maternidad, paternidad o adopción de persona menor de edad, podría generar consecuencias para la compañía. En la Imagen N° 5, se valida que EQUIPEMSA no tiene registro para este tipo de licencias. Ante esto Berry et al. (2024) mencionan que “la indebida documentación de las condiciones laborales supone un riesgo para la empresa en relación con un potencial reclamo judicial o administrativo en el que se achaque el deber de otorgamiento o pago de este derecho por parte del colaborador reclamante” (p.21).

4. Cálculo incorrecto de vacaciones en las liquidaciones laborales.

Berry et al. (2024) lograron encontrar, por medio de estudio de los documentos de liquidación provistos por EQUIPEMSA durante la auditoría y la consultoría, errores en la manera en que se hace el cálculo de pago de las vacaciones. En específico, la lista de verificación logró hallar este error en las liquidaciones y evidenciar que la compañía cumple de forma parcial con las mismas ya que, si bien es cierto los cálculos de otros rubros son correctos, el que el cálculo en cuestión no lo sea hace que el cumplimiento no sea completo. El error encontrado se ubica en que los pagos de las vacaciones se hacen con base en el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

A continuación, se adjuntan las imágenes de 3 liquidaciones revisadas durante la consultoría. Estas, por confidencialidad, no tienen el nombre ni cédula del colaborador:

Imagen N° 6. Cálculo de liquidaciones laborales realizado en EQUIPEMSA

Salarios últimos seis meses			Salarios últimos seis meses			Salarios últimos seis meses											
1-	may-23	€465,000.00	1-	nov-23	€713,088.00	1-	abr-24	€450,000.00									
2-	jun-23	€330,150.00	2-	dic-23	€755,488.00	2-	may-24	€427,500.00									
3-	jul-23	€465,000.00	3-	ene-24	€841,589.00	3-	jun-24	€450,000.00									
4-	ago-23	€465,000.00	4-	feb-24	€984,389.00	4-	jul-24	€450,000.00									
5-	sep-23	€465,000.00	5-	mar-24	€879,941.00	5-	ago-24	€450,000.00									
6-	oct-23	€465,000.00	6-	abr-24	€742,037.76	6-	sep-24	€450,000.00									
Total		€2,655,150.00	Total		€4,916,532.76	Total		€2,677,500.00									
Total de salarios:			€2,655,150.00			Total de salarios:			€4,916,532.76			Total de salarios:			€2,677,500.00		
Promedio mensual:			€442,525.00			Promedio mensual:			€819,422.13			Promedio mensual:			€446,250.00		
Promedio diario:			€14,750.83			Promedio diario:			€27,314.07			Promedio diario:			€14,875.00		
Promedio diario para vacaciones:			€14,750.83			Promedio diario para vacaciones:			€27,314.07			Promedio diario para vacaciones:			€14,875.00		

Fuente: Documento elaborado por EQUIPEMSA.

Como se evidencia en la imagen N°6, correspondiente a 3 cuadros de liquidaciones de ex colaboradores de EQUIPEMSA, y que también se encontró por medio de la cédula de hallazgo número 2 (ver Anexo 3.1.2) existe este error de cálculo en las liquidaciones, en específico en que se toma como base los últimos 6 meses y no los últimos 12 meses, que es lo correcto para realizar el cálculo. De este hallazgo, y por el formato utilizado por la empresa, no es posible incluso determinar quién es el receptor de la afectación con la metodología de cálculo utilizada, ya que, en una buena técnica legal y de administración de recursos, para cumplir con la legislación actual debió utilizarse y detallarse en el documento los salarios de los últimos doce meses y no de los últimos seis meses de labores. Ante esta falta de información -y considerando la variabilidad salarial que los casos analizados denotan- no es posible determinar si la empresa pagó de más (lo que supondría una afectación financiera para EQUIPEMSA) o si pagó menos por concepto de vacaciones (lo que implicaría una afectación económica al colaborador y una infracción a las leyes laborales que, a su vez, podrían suponer las ya indicadas multas por faltas a la legislación laboral).

Además, por medio de esta cédula, se logra determinar que este hallazgo genera un riesgo negativo de impacto alto para la compañía y dos tipos de consecuencias, las cuales ya se han mencionado durante este trabajo que son legales, financieras y de

reputación si se interpone una demanda ante las autoridades correspondientes. Para agregar a lo mencionado, en la entrevista de Sergio Vargas y los cuestionarios aplicados Ericka Hencker y Rebeca Pérez, estos mencionaron que desconocían el motivo por el cual el cálculo se hacía de esta forma. Esto demuestra que los encargados de Recursos Humanos no gestionan el proceso de forma correcta e informada y esto se podría deber a una confusión de cálculo, ya que la legislación laboral de Costa Rica establece 6 meses para la forma de pago para días de cesantía y preaviso, pero esto no se aplica en cuanto al pago de vacaciones. Esto trae como consecuencia que, por motivo de un cálculo incorrecto, el colaborador reciba más dinero o menos dinero del que debe, lo que genera un perjuicio para el mismo y la organización a nivel económico.

Berry et al. (2024), esbozan que la legislación costarricense ha determinado que en caso de que se termine con el contrato laboral de trabajo, el trabajador tiene derecho al pago del saldo de vacaciones que no haya utilizado durante la relación laboral con el patrono y esto se debe pagar en conjunto con las demás prestaciones laborales correspondientes según sea despido con o sin responsabilidad patronal o renuncia. De igual manera, los autores mencionan que el artículo 157 del Código de Trabajo desarrolla cuál es la forma de pagar las vacaciones disfrutadas, o pagadas por medio de la liquidación laboral. A continuación, se menciona lo que estipula el artículo:

“ARTICULO 157.- Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el Reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho al descanso”.

Así, se puede determinar que el colaborador, por concepto de vacaciones, debe recibir el pago con base en el salario diario promedio de las últimas 50 semanas laborales o lo que se puede ver como el último año laborado. Berry et al. (2024), mencionan que esto puede suponer no solamente pérdida financiera por pago extra de dinero en liquidación, sino también por infracción recibida por incumplimiento de

las leyes laborales según lo estipulado en el artículo 398 del Código de Trabajo, el cual menciona que la “cuantía abarca de 1 a 23 salarios base”.

Un dato importante encontrado en la entrevista y cuestionarios con los tres colaboradores del área administrativa es que los mismos comentan que no se ha realizado un análisis de las posibles repercusiones monetarias del cálculo incorrecto. Si la compañía realizase una auditoría del proceso desde la primera persona que ha abandonado la empresa, se podría encontrar con más casos de pérdidas para el empleado y para la organización los cuales han estado impactando a la misma inclusive desde hace bastante tiempo.

5. Los documentos de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones laborales no han sido revisados por asesores legales.

En la entrevista realizada a Sergio Vargas, y los cuestionarios realizados a Ericka Hencker y Rebeca Pérez, se les consultó si los documentos y procesos que son objeto de estudio de esta consultoría han sido revisados por un asesor legal. La respuesta a esto fue no y esto es algo que se evidencia en la forma en la que los documentos y procesos están desarrollados en implementados en EQUIPEMSA. La falta de asesoría legal hace que estos errores de cálculo en liquidación, por ejemplo, se den ya que es común la confusión en los mismos con el de preaviso y cesantía. Y es que los informantes, los cuales se encargan de Recursos Humanos, como se mencionó con anterioridad, no cuentan con formación académica en Talento Humano o Derecho Laboral, por ende, no tienen conocimiento a profundidad de cómo tratar aspecto como vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones. Rebeca Pérez, colaboradora que participa en la gestión de estos procesos, realiza consultas muy puntuales con el Ministerio de Trabajo cuando existen dudas sobre aplicación de estos, pero este ente gubernamental no ofrece asesorías gratuitas detalladas o algún tipo de acompañamiento robusto para la correcta gobernanza.

Darwin Polanco (2023), abogado laboralista, menciona en una publicación digital que, en el mundo empresarial, es de vital importancia que una organización tenga asesoría legal profesional. Esto es necesario para que la toma de decisiones para la empresa sea correcta y la misma así, se asegure de estar en cumplimiento legal con la legislación laboral vigente en el país. Polanco (2023), explica que las compañías

tienen el deber de cumplir con cada una de las normativas vigentes y que un asesor legal puede colaborar para que esto se realice de forma exitosa y esto genera una reducción en consecuencias como multas y sanciones de alto impacto financiero. Y es que para una compañía pequeña como EQUIPEMSA, cualquier pérdida económica es perjudicial para su estabilidad y continuidad en el mercado costarricense (p.1).

Establecimiento de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento

1. Falta de controles internos que permitan la evaluación sistemática del cumplimiento normativo de la documentación.

En la lista de verificación realizada en la consultoría, se señala un cumplimiento parcial en la mayoría de los documentos evaluados relacionados a los modelos de formularios para el control de la asistencia y las liquidaciones, además, hay un cumplimiento nulo en el detalle del manejo de licencias y de incapacidades. Destacando la necesidad de implementar controles internos más robustos y procedimientos estandarizados para fortalecer la gestión administrativa y evitar riesgos legales.

En la Imagen N°7 se señala que la solicitud de vacaciones requiere de una autorización, pero no se define la persona responsable o su puesto:

Imagen N° 7. Autorización de la solicitud de vacaciones EQUIPEMSA.

Motivo:	_____
Fecha:	_____
Autorizado por :	_____

Fuente: Documento elaborado por EQUIPEMSA.

De igual forma, en la solicitud de registro de incapacidades y permisos, se solicita la confirmación de la persona encargada de realizar la revisión, pero no se define el responsable ni su puesto.

Imagen N° 8. Confirmación de revisión de la solicitud de incapacidades y permisos de EQUIPEMSA.

Recibo Conforme:	_____
Fecha:	_____
Revisado por:	_____

Fuente: Documento elaborado por EQUIPEMSA.

De acuerdo con Ana María Orézzoli (2023), las empresas deben realizar evaluaciones de riesgos de manera regular y profunda para identificar amenazas emergentes y cambiantes que podrían afectar la organización. EQUIPEMSA, por tanto, debe estar en revisión constante de la conformidad normativa para mejorar las prácticas de gestión documental. Tiene una necesidad de implementar herramientas de control para detectar y prevenir la indebida documentación de condiciones laborales.

Durante sus entrevistas y cuestionarios aplicados, Sergio Vargas, Ericka Hencker y Rebeca Pérez, señalaron que no se han hecho actualizaciones recientes a los sistemas o documentos utilizados para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones; y confirmaron que estos procesos no han sido revisados anteriormente por asesores legales. La falta de revisión puede tener implicaciones significativas tanto en el cumplimiento normativo como en la eficiencia operativa de la organización como: el uso de documentos poco claros puede llevar a errores en los registros, si no tienen atención a las leyes se pueden establecer cálculos incorrectos de derechos laborales y correr el riesgo de no cumplir con las disposiciones legales.

Dionne Oomen (2009), describe que, en el mercado competitivo actual, las organizaciones deben monitorear su desempeño. En Recursos Humanos, cada vez más se busca dejar de ser un área enfocada en procesos administrativos y convertirse en un aliado estratégico para la organización. La utilización de KPI's en la gestión de

colaboradores contribuye a la eficiencia, reducción de costos y desempeño óptimo de la organización (p.14). El autor refuerza lo mencionado con anterioridad sobre la relevancia de los KPI's en general para cualquier negocio. El logro o incumplimiento de objetivos y la visión de una empresa, deben medirse de alguna forma. La estrategia para poder alcanzar los mismos debe analizarse según una metodología clara y ajustada a las necesidades de la empresa.

2. Necesidad por optimizar la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos y aumentar la confianza en los sistemas internos.

En las cédulas de hallazgos se identifica una deficiencia en los instrumentos de documentación de permisos y el cálculo incorrecto de las vacaciones en las liquidaciones, esto implica un riesgo potencial económico de infracción a las leyes y la correlativa imposición de una multa por infracción. La obsolescencia operativa de los formularios de control de asistencia y de los formularios de liquidaciones puede generar conflictos con los trabajadores al ser procesos sensibles que requieren garantía de que se están manejando conforme a la ley para proteger los intereses de ambas partes y evitar malentendidos.

Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos (Gutiérrez, 2018). Por esta razón, para tomar decisiones informadas y realizar cambios requeridos en la documentación, es requerido el uso de controles internos como un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento que orienten a EQUIPEMSA a realizar un plan estratégico de mejoras.

Considerando que según la entrevista y cuestionarios realizados no se ha aplicado un análisis del impacto financiero en caso de tener que ajustar o compensar errores y que tampoco se ha contemplado capacitar a los colaboradores en derecho laboral; se debe considerar criterios como: la atinencia a la norma para que los documentos internos se alineen a la legislación, claridad para asegurar la comprensión de los derechos y responsabilidades, consistencia para demostrar las condiciones alegadas en la carga probatoria, confidencialidad para asegurar la protección de la información,

objetividad para evitar sesgos; y firmas y autorizaciones para que los documentos tengan validez.

Utilizar KPI's genera un beneficio en doble vía desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano. En el caso puntual del objetivo principal de este proyecto, el colaborador se ve beneficiado si la empresa cuanto con un sistema efectivo el cual lleve el control exacto de solicitudes, por ejemplo, de permisos sin goce salarial, ya que se evitan errores como el que un colaborador reciba dinero de más o dinero de menos por una gestión incorrecta de estos procesos. Esto trae beneficios financieros a la empresa en cuanto a eliminación de pérdidas monetarias o procesos para recuperación de dinero pagado en exceso.

Además, una gestión deficiente de los derechos laborales puede deteriorar la percepción de la empresa, la satisfacción y la motivación de los colaboradores. La implementación de métricas o indicadores puede generar una administración más eficiente y transparente de los documentos, aumentando la confianza en los sistemas internos. Para un equipo que no cuenta con especialistas en Recursos Humanos, los KPI's son de gran valor porque ofrecen una base objetiva para justificar cambios o mejoras en la gestión de la documentación.

Desarrollo de manuales operativos

1. Falta de formalidad en los procedimientos de justificación de ausencias y cálculo de prestaciones laborales.

El uso de prácticas informales señalado en los resultados recopilados se refiere a la ausencia de estructuras claras, documentadas y estandarizadas en los procesos de documentación de transacciones laborales en EQUIPEMSA. La entrevista y cuestionarios realizados a los colaboradores clave, como Sergio Vargas, Ericka Hencker y Rebeca Pérez, destacan que los acuerdos sobre vacaciones, permisos, incapacidades y licencias suelen realizarse de forma verbal. Esto genera una ausencia de trazabilidad y dificulta la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales costarricenses.

Según Javiel Domingo (2024), los manuales administrativos son de utilidad para las empresas en crecimiento porque les permite mantenerse eficientes a medida que aumentan tamaño y complejidad; facilitando también el proceso de delegación de responsabilidades. Son una inversión necesaria a largo plazo porque se traducen en un ahorro de tiempo y costos al evitar la improvisación en la ejecución de tareas y al reducir la posibilidad de errores.

La falta de claridad en la documentación puede generar disputas laborales o errores administrativos, por ejemplo: la errada categorización de ausencias (licencias del Instituto Nacional de Seguros, por enfermedad de la Caja Costarricense del Seguro Social y la de Maternidad) en la acción de personal “Ingresos y Permisos” como permisos, ya que estos tienen conceptos jurídicos de diferente naturaleza. Pero al contar con una guía precisa y estructurada de uso, se contribuye a la alineación con la normativa costarricense y se promueve una gestión más equitativa y eficiente, que beneficie tanto a la organización como a sus colaboradores, quienes, en un fin último, deben ser protegidos por la organización en el disfrute de sus derechos laborales.

El personal informante afirma que hay un desconocimiento sobre los motivos de las decisiones tomadas sobre los procedimientos actuales, como en el caso del uso del promedio de seis meses en lugar de las 50 semanas para el cálculo de vacaciones. Al formalizar procedimientos internos, se tendría la explicación y la justificación de la razón de las tareas, esto mejora significativamente la productividad al proporcionar un marco de acción específico y enfocado.

Contar con manuales de funciones es una necesidad para cualquier empresa que busque operar de manera eficiente y profesional (Duarte, 2024). En términos estratégicos, los manuales facilitan el crecimiento organizacional al establecer bases sólidas para la incorporación de nuevos empleados, la reestructuración interna o la expansión de la empresa.

2. Inconsistencias en la práctica que puede ocasionar disparidades y confusiones en las transacciones laborales.

Sin un marco definido cada colaborador puede interpretar y aplicar los procedimientos de manera distinta, lo que afecta la uniformidad de los resultados y da lugar a confusiones en las transacciones laborales. Estas diferencias impactan la eficiencia operativa, ocasionan malentendidos, atrasos en los procesos y hasta la pérdida de confianza.

La creación de manuales resulta fundamental en contextos donde los procesos son mayoritariamente manuales, como en este caso el registro en Excel de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. Al depender de la intervención directa del personal es propensa a errores, inconsistencias y pérdida de información.

Marcelo Duarte en la publicación *“La Importancia de Contar con Manuales de Funciones en las Empresas”*, menciona los siguientes cinco beneficios de contar con manuales de funciones:

- Claridad en las responsabilidades y definir los resultados esperados, evita confusiones y asegura que cada tarea crítica esté cubierta.
- Mejora del clima laboral al reducir conflictos y aumentar la confianza en los equipos.
- Facilita la integración de los nuevos colegas al tener un acceso detallado a un manual que describe sus funciones y los procedimientos relacionados con su puesto.
- Base para evaluaciones y mejoras porque permiten establecer indicadores clave de desempeño de cumplimiento claros, facilitando la evaluación y retroalimentación.
- Reducción de errores y mejora la calidad del trabajo al ser una referencia sobre cómo realizar cada tarea.

Si bien es cierto que la documentación propuesta no es un manual de funciones, si es un manual de pasos que permiten una facilidad para el aplicador del procedimiento. Contar con esta guía permite una agilidad operativa y un sistema de control interno por sí mismo, ya que su revisión y aplicación se convierte en el mínimo de garantía de un correcto funcionamiento del procedimiento por realizar.

Aunado a lo mencionado, Sergio Vargas, Gerente de Operaciones de EQUIPEMSA, expresó durante su entrevista que la empresa no cuenta con un sistema específico y robusto para la gestión de permisos como vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. La Ejecutiva Administrativa y Financiera lleva un control en Excel donde registra de manera manual las solicitudes de los demás colaboradores. Al no haber recibido capacitación, realiza las consultas sobre casuísticamente al Ministerio de Trabajo, cuyos pronunciamientos no son vinculantes y además, pueden resultar contradictorios entre sí.

Es imprescindible que EQUIPEMSA cuente con manuales internos debido a la necesidad de mantener un cumplimiento estricto de la normativa laboral costarricense, la seguridad jurídica y la carga probatoria de las condiciones en que rige el disfrute de derechos laborales de los trabajadores. Los lineamientos establecidos con objetividad minimizan inconsistencias y las ambigüedades en la documentación, asegurando que los procesos se realicen de manera uniforme independientemente de quien los ejecute, fortaleciendo la transparencia de los datos y la confiabilidad.

10. Propuesta de valor

EQUIPEMSA es una empresa comprometida con la excelencia operativa y la correcta administración de las transacciones laborales, que se preocupa por garantizar la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones legales. La siguiente propuesta busca fortalecer los mecanismos administrativos utilizados en procesos de Recursos Humanos mediante la optimización de herramientas y procedimientos para el registro de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y el cálculo de prestaciones.

Optimización de instrumentos para el registro de solicitudes y transacciones laborales.

La optimización de los instrumentos de registro de solicitudes y transacciones laborales se presenta como una medida estratégica para abordar posibles ineficiencias como los retrasos, errores y una experiencia insatisfactoria de los empleados al no contar con herramientas adecuadas. En un entorno laboral dinámico

y complejo es necesario implementar tanto la mejora de herramientas tecnológicas como la incorporación de buenas prácticas en el registro de información que garanticen el cumplimiento normativo y la transparencia para procesos de Recursos Humanos de alta criticidad.

Instrumentos de control de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias.

La gestión de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias constituye un aspecto fundamental de la administración de equipos de trabajo. La correcta aplicación de los instrumentos de control garantiza un equilibrio entre las necesidades operativas de la organización y los derechos laborales de los empleados.

La propuesta mejora el diseño y la funcionalidad de los instrumentos utilizados en EQUIPEMSA, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos administrativos alineados a la legislación vigente en Costa Rica. Las solicitudes descritas representan situaciones recurrentes que requieren un manejo eficiente para evitar inconsistencias administrativas y mantener el orden siguiendo las disposiciones legales del Código de Trabajo.

A continuación, se describen los cambios implementados en los instrumentos de justificación de ausencias:

- Diferenciación de las solicitudes según las categorías específicas, generándose un formulario distinto para vacaciones, permisos, incapacidades y licencias; lo que facilita una gestión más organizada y eficiente de la información.
- Se incluye la generación de un doble control en la aprobación al requerir firmar las solicitudes. En los casos de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias será requerido el visto bueno de la Jefatura Directa y de la Gerencia Administrativa, alineado a las normativas laborales y a la Política interna establecida.
- Se agrega una numeración en consecutivos para cada colaborador que permita un control y llevar la cronología de cada gestión para facilitar la trazabilidad de las transacciones laborales, agilizar las

auditorías de procesos internos e identificar patrones de comportamiento.

- Se incluye una leyenda aclaratoria sobre la posibilidad de que las vacaciones y permisos sean negados para minimizar malentendidos y reducir conflictos derivados de expectativas no cumplidas y/o potenciales aplicaciones de medidas disciplinarias.
- Se adiciona la indicación del saldo de vacaciones al momento de realizar la solicitud lo que permite claridad al colaborador y seguimiento de vacaciones acumuladas o pendientes de disfrute; y mayor control a la empresa de los saldos del pasivo laboral a una fecha determinada.

En el Anexo N°5 se detalla la documentación propuesta para las solicitudes de ausencia, con su implementación se pretende fortalecer la estructura administrativa de la empresa EQUIPEMSA y fomentar un ambiente de confianza en los procesos laborales gestionados por la Gerencia Administrativa.

Cálculo de prestaciones laborales (liquidación)

El cálculo de liquidaciones laborales es un proceso crítico en la gestión de Recursos Humanos, ya que se requiere el estricto cumplimiento de las obligaciones laborales y contractuales por parte de la organización hacia sus empleados al término de su relación laboral. La falta de precisión puede llevar a errores, malentendidos, conflictos entre las partes y la erogación futura de sumas por pagar por parte de la empresa.

El nuevo esquema propuesto para el cálculo de las liquidaciones incorpora criterios automatizados en la herramienta de Excel y la aplicación de la normativa, lo que permitirá reducir errores, mejorar tiempos (eficiencia operativa) y garantizar la confianza en el proceso. Aunado a esto, garantiza el respeto de los derechos laborales irrenunciables de los colaboradores de la empresa.

En esta sección se detalla la descripción de los rubros del documento mejorado para calcular la liquidación de derechos laborales, incluyéndose como propuesta de valor la siguiente información:

- La propuesta inicia con información personal del colaborador como lo es el nombre, número de cédula, posición, fecha de inicio y terminación y la antigüedad laboral. Estos datos de identificación permiten un abordaje individualizado del colaborador y su relación laboral.
- También, tiene una sección con la información del salario promedio mensual y diario de los últimos 12 meses, así como el promedio mensual y diario de los últimos 6 meses percibido por el colaborador. Cada uno con la respectiva fórmula para realizar el cálculo.
- Además, una sección con la identificación de los rubros/derechos laborales que se deben pagar en la liquidación laboral como: vacaciones, aguinaldo, preaviso, cesantía, días de salarios pendientes y salario variable pendiente de pago. Al final de esta parte, está el espacio para la información del pago total por realizar al colaborador. El documento contiene las fórmulas de Excel que se deben utilizar para cada rubro. Es importante comentar que el pago de cada uno de estos aspectos depende del tipo de terminación laboral y si existen o no salarios pendientes.
- Por último, se encuentra un espacio para la firma de la persona que aprueba la liquidación y la información que contiene, su cargo y el nombre, identificación y firma del colaborador. Esto garantiza plena prueba de la recepción y cuantificación detallada de lo que el colaborador recibirá al momento de ser pagada la liquidación laboral.

La siguiente imagen muestra el documento de liquidación propuesto para EQUIPEMSA:

Imagen N° 9. Propuesta de liquidación EQUIPEMSA

CÁLCULO DE LIQUIDACIÓN LABORAL CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO

Nombre del Trabajador:
 Número de Identificación:
 Posición:
 Fecha de Inicio de relación laboral:
 Fecha de terminación de la relación laboral:
 Antigüedad laboral

AÑOS	MESES	DÍAS
0	0	0

Causa de Terminación:

MESES DE SALARIO PERCIBIDO	SALARIO TOTAL BRUTO DURANTE EL MES		
MES Y AÑO SALARIO DEL TRECEAVO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL DOCEAVO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL UNDÉCIMO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL DÉCIMO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL NOVENO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL OCTAVO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL SETIMO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL SEXTO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL QUINTO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO DEL CUARTO MES ANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO TRASANTERIOR			-
MES Y AÑO SALARIO ANTERIOR			-
MES Y AÑO DEL ÚLTIMO SALARIO RECIBIDO			-

Promedio mensual de salario de los últimos 12 meses: ¢0,00
 Promedio diario mensual de los últimos 12 meses: ¢0,00
 Promedio mensual de salario de los últimos 6 meses: ¢0,00
 Promedio diario mensual de los últimos 6 meses: ¢0,00

Cancelación		
DERECHO LABORAL POR PAGAR	DIAS POR PAGAR	MONTO POR PAGAR
Vacaciones acumuladas y pendientes de pago:		¢0,00
Aguinaldo proporcional del período:		¢0,00
Preaviso:	0	¢0,00
Cesantía:	0	¢0,00
Días de salario pendientes (salario bruto):		¢0,00
Salario variable pendiente de pago:		¢0,00
Total:		¢0,00

PAGO TOTAL: ¢0,00

Información Privilegiada y Confidencial

NOTA: Recibo conforme la totalidad de mi liquidación laboral, por haber dejado de laborar para la empresa EQUIPEMSA S.A.

 Aprobado por:
 Cargo

Nombre del colaborador: _____
 Recibido conforme: _____

Firma e identificación del colaborador: _____

Fuente: Elaboración propia con base en la normativa laboral costarricense.

El documento de liquidación de Excel creado para la empresa se adjuntará junto con los demás instrumentos para que su utilización sea la ideal. La imagen que se utiliza en este apartado es de referencia para el proyecto de consultoría. Por otro lado, para que la aplicación de esta herramienta sea el idóneo, se construyó un manual para el uso de esta, el cual se incluye más adelante.

Sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's)

EQUIPEMSA está en proceso de certificarse con la norma ISO 9001, la cual es un mandato internacional que especifica cuales son los requisitos para un sistema de gestión de calidad que garantice un producto y servicio de excelencia para los clientes de la organización. Una compañía que quiere certificarse en una norma ISO 9001, debe tener altos estándares de gestión de calidad no solamente en manufactura, sino también en procesos de gestión del talento. Un motivo sólido para implementar un sistema de medición de efectividad como KPI's.

Se seleccionaron seis indicadores para determinar si los procesos o documentos son óptimos desde una perspectiva de cumplimiento de leyes y lineamientos laborales, los cuales se definen como:

1. Atinencia a la norma: Cumplimiento de leyes y reglamentos.
2. Claridad: Lenguaje y estructura comprensibles.
3. Consistencia de la información: Datos y contenido coherente.
4. Confidencialidad: Nivel de protección de información sensible.
5. Objetividad: Información basada en hechos verificables.
6. Firmas y autorizaciones: Cumplimiento de procesos de validación por aprobación de las partes autorizadas.

A continuación, se detalla la relevancia de cada uno de los indicadores para la metodología de evaluación propuesta.

El primer indicador para explicar es atinencia a la norma. Las políticas y sistemas de Recursos Humanos deben siempre estar en cumplimiento con las disposiciones del Código de Trabajo, sus reformas y demás normas establecidas por el derecho laboral costarricense. Las mismas buscan defender tanto los derechos del colaborador y la empresa, así como también establecer sus deberes. Si la organización no cumple con esto, se arriesga a recibir sanciones económicas en caso de una inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o una denuncia de un colaborador.

La claridad de los documentos y procesos de Recursos Humanos es fundamental para que el colaborador pueda entender cómo se rige la compañía conforme a los

aspectos dispuestos en los mismos. La ambigüedad o confusión en la información de un documento podría causar que los procesos y documentos no se utilicen de forma correcta lo cual es perjudicial para el empleado y el empleador.

Por otro lado, la consistencia de la información busca que la misma información que se utiliza en una política sobre uso de vacaciones o permisos laborales, como ejemplo, se aplique en todos los procesos relacionados al tema. Un sistema de registro de vacaciones, por ejemplo, debe regirse bajo los mismos lineamientos dispuestos en la política sobre vacaciones. La falta de consistencia hace que los documentos y sistemas pierdan validez ante el colaborador y cualquier autoridad pertinente que por alguna razón deba revisar los mismos.

Sobre la confidencialidad de la información, Grau et al. (2007) menciona que “esta clase de información se supone de unas características tales que hacen que el legislador la ampare con el máximo grado de reserva, ya que su exteriorización fuera del estricto círculo del empresario podría generar graves perjuicios tanto para sus intereses como para los de terceros relacionados con él” (p.30). Los documentos y procesos que estén relacionados con el colaborador y contengan información personal del mismo, son de carácter meramente privado. Su divulgación solamente se puede permitir cuando sea con autoridades como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o asesores legales, por ejemplo, en caso de que exista una denuncia interpuesta por un colaborador o un proceso que requiera que la información se comparta. Asimismo, como mencionan los autores, la exteriorización de la información puede causar consecuencias graves para la empresa y el colaborador. No solamente se tiene como consecuencia una multa, sino también la pérdida de confianza de los colaboradores y clientes lo cual puede afectar la imagen de la empresa.

La objetividad en procesos de Recursos Humanos relacionados con la etapa contractual del colaborador es clave para que exista realmente un cumplimiento en materia legal-laboral. En un artículo enfocado en derechos laborales universales, la abogada Juanita López-Patrón (2008) explica que el Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos establece en el artículo 7, que se debe garantizar que, para los trabajadores, deben existir condiciones justas, equitativas y satisfactorias de trabajo. En esto radica la objetividad empresarial, la cual debe ser

imparcial y neutral, debe buscar el bien común y no solamente el propio. Las compañías deben crear criterios objetivos cuando se desarrollan procesos e instrumentos los cuales están relacionados con la gestión del talento humano. Esto tiene como resultado que existan condiciones justas en el trato de los colaboradores y los procesos atinentes a los mismos.

Por otro lado, es fundamental que los documentos y sistemas de Recursos Humanos cuenten con las firmas y autorizaciones necesarias del o los representantes legales de la compañía. La firma de abogados ERP Lawyers, expone que un contrato de trabajo debidamente firmado, por ejemplo, “permite evitar riesgos que puedan ocasionar desde sanciones legales hasta multas económicas” (2024, p.1). Además, un colaborador el cual obtiene un contrato de trabajo, un reglamento interno de trabajo o una política sobre vacaciones, permisos, incapacidades y licencias, el cual está debidamente firmado y autorizado por la gerencia o equipo administrativo, tiene mayor probabilidad de que el documento que obtiene es uno con que cuenta con validez para ambas partes, el patrono y la organización.

Cada nivel de la escala tiene una categoría y descripción asignada que guía al evaluador a determinar la puntuación como se muestra en la Tabla N°5:

Tabla N° 5. Guía de evaluación de criterios según categoría y puntuación.

Categoría	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Puntuación	1	2	3	4	5
Atinencia a la norma	No cumple con las normativas aplicables.	Cumple parcialmente con las normativas.	Cumple con la mayoría de las normativas, con algunas excepciones.	Cumple casi totalmente con las normativas, con pequeños ajustes.	Cumple completamente con todas las normativas aplicables.
Claridad	Información confusa e incomprensible.	Información poco clara,	Información comprensibl	Informació n	Información totalmente

Consistencia de la información		con ambigüedades significativas.	e con algunas áreas poco claras.	mayorment e clara y precisa, con mínimos ajustes.	clara, precisa y sin ambigüedades.
	Contradicciones importantes entre los datos o información proporcionada.	Varias inconsistencias menores que afectan la coherencia.	Información mayormente consistente, con algunas discrepancias.	Información consistente en casi todos los aspectos, con detalles menores.	Información completamente consistente y coherente.
	Información altamente expuesta o accesible sin restricciones.	Información expuesta con medidas de protección mínimas.	Información protegida con controles moderados.	Información bien protegida, con algunas áreas vulnerables menores.	Información completamente protegida y confidencial.
	Información sesgada, basada en suposiciones o juicios subjetivos.	Información parcialmente objetiva, con evidentes sesgos.	Información moderadamente objetiva, con algunos indicios de parcialidad.	Información mayormente objetiva y basada en datos verificables.	Información completamente objetiva y libre de sesgos.
	Falta de firmas o autorizaciones requeridas.	Algunas firmas o autorizaciones están incompletas o	La mayoría de las firmas y autorizaciones están presentes,	Firmas y autorizaciones casi completas, con	Firmas y autorizaciones completas y
Confidencialidad					
Objetividad					
Firmas y autorizaciones					

		no verificadas.	pero incompletas.	mínimos errores.	verificadas sin errores.
--	--	-----------------	-------------------	------------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia fundamentada en la escala de Likert

El fin de esta herramienta de control interno es obtener un promedio de los criterios evaluados para establecer un plan de priorización de acciones sobre los documentos que requieren correcciones. Los promedios obtenidos permiten identificar áreas de mejora en la documentación y la criticidad con la que se debe tomar acción.

Tabla N° 6. Acción requerida según los promedios obtenidos y la categoría de desempeño.

Promedio	Categoría de desempeño	Descripción	Acción requerida	Criticidad
1	Muy Bajo	Cumple de manera insuficiente, no aceptable	Revisión completa del documento y corrección inmediata	Muy Alta
2	Bajo	Cumple parcialmente, con fallas significativas	Cambios importantes en las áreas críticas	Alta
3	Moderado	Cumple aceptablemente, pero requiere ajustes	Implementar mejoras moderadas	Moderada
4	Alto	Cumple con la mayoría de los estándares	Realizar ajustes menores y actualizaciones	Baja
5	Muy Alto	Cumple completamente con los estándares	Mantener y utilizar como referencia de buenas prácticas	Muy Baja

Fuente: elaboración propia

La implementación del sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento en EQUIPEMSA impulsa el crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa, asegurando que los esfuerzos individuales y colectivos contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. De esta forma se identifican oportunidades de mejora y las

gerencias podrán tomar decisiones informadas sobre los posibles cambios requeridos en la documentación y en su procesamiento.

Procesos internos para el uso de los instrumentos

La creación de procedimientos internos en EQUIPEMSA responde a la necesidad de establecer guías claras y estructuradas para optimizar procesos administrativos relacionados a la gestión de Recursos Humanos. Los documentos elaborados detallan los procesos necesarios para registrar correctamente la información, alineándose a las disposiciones legales de Costa Rica.

El manual y la política se posicionan como una solución estratégica para sentar bases sólidas para el crecimiento de EQUIPEMSA y abordar las necesidades actuales de la organización frente a su certificación ISO 9001:

Política corporativa de control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias.

Los formularios para justificar solicitudes ya sean vacaciones, permisos, incapacidades, licencias, permisos se convierte en una herramienta clave para garantizar la aplicación correcta de los derechos laborales; con el afán de cumplir con los derechos de los colaboradores y a la vez, proteger a la empresa en caso de requerir documentación probatoria por litigios administrativos o judiciales. La siguiente política promueve la cultura organizacional orientada a la eficiencia y la legalidad, elementos fundamentales para la consolidación de un entorno empresarial competitivo.

La política está diseñada para gestionar el control de las solicitudes para cada categoría diferenciando los conceptos jurídicos de los permisos y ausencias, asegurando que los registros sean precisos y cumplan con la normativa laboral vigente en el país. La política está constituida por lineamientos generales como: los deberes y derechos de los colaboradores y de la empresa, así como las definiciones necesarias para que los miembros de la organización tengan un entendimiento claro de los términos utilizados.

A continuación, se presenta el documento:

EQUIPEMSA

POLITICA CORPORATIVA DE CONTROL DE INCAPACIDADES, VACACIONES, PERMISOS Y LICENCIAS.

Fecha de Aprobación del documento:

Aprobado por:

Cargo:

PRIMERO: OBJETIVO DE LA POLÍTICA.

Definir los lineamientos a seguir durante la solicitud y otorgamiento para el disfrute de las vacaciones, permisos, incapacidades y licencias de las personas trabajadoras de la empresa, de acuerdo con la regulación interna de la empresa y la legislación laboral vigente.

SEGUNDO: ALCANCE DE LA POLÍTICA.

Sera aplicable a todas las personas trabajadoras de EQUIPEMSA, sin importar su antigüedad laboral y su modalidad de contratación.

TERCERO: LINEAMIENTOS GENERALES.

El otorgamiento de las vacaciones, permisos, incapacidades y licencias se regirá en adelante por las siguientes directrices:

3.1 La Gerencia Administrativa será la encargada de velar por el cumplimiento del presente documento, revisarla al menos una vez cada año o cuando sea necesario por modificación a la legislación laboral, y deberá ser la encargada de gestionar, validar y publicar los ajustes que sufra el presente documento.

3.2 Los colaboradores deben mantener actualizado el conocimiento sobre la normativa interna, y en caso de duda, podrán consultar con la Gerencia Administrativa el documento de la política, misma que será publicada y entregada a cualquier colaborador que lo solicite.

3.3. Los colaboradores deben gestionar personalmente los permisos, licencias y vacaciones que se determinen en el presente documento, y además deberán completar la documentación pertinente, validar y verificar que el permiso solicitado fue aprobado antes de ausentarse de sus labores. En caso contrario, podría verse en una situación de abandono de trabajo, incumplimiento contractual, ausencia injustificada o cualquier otra situación que pueda estipular la legislación laboral.

3.4 EQUIPEMSA llevará un registro personal y detallado de cada tipo de permiso solicitado por los colaboradores, este se resguardará de manera física y digital durante la vigencia de la relación laboral. Los colaboradores podrán solicitar copia de dicha documentación cuando lo consideren necesario.

CUARTO: PERMISO CON GOCE DE SALARIO

EQUIPEMSA podrá otorgar a su personal, el beneficio de ausentarse de su trabajo con goce de salario, bajo alguna razón justificada por las siguientes condiciones:

4.1 Por contraer matrimonio: EQUIPEMSA otorgará una licencia de 2 días hábiles con goce de salario por contraer matrimonio.

En este caso, el colaborador debe informar previamente, y con la debida antelación de al menos un mes, sobre la fecha prevista para contraer matrimonio, y posterior a la celebración, debe presentar el respectivo certificado de matrimonio, esto en el plazo de las próximas 48 horas después del goce de los días.

La no presentación del certificado implica que los días en que no se haya presentado la persona trabajadora a laborar, se consideren como ausencias injustificadas, en cuyo caso se aplicarán las sanciones disciplinarias correspondientes.

4.2 Por muerte de padre, madre, hijo, hermano, cónyuge: EQUIPEMSA otorgará una licencia de 2 días hábiles con goce de salario por defunción de los familiares taxativamente indicados en el presente documento.

En estos casos se debe comunicar a la Jefatura inmediata, el fallecimiento del familiar y el colaborador deberá presentar el correspondiente certificado de defunción, en las 48 horas posteriores a los días de licencia. La no presentación del certificado implica que los días en que no se haya presentado el colaborador a laborar, se consideren

como ausencias injustificadas, en cuyo caso se aplicarán las sanciones disciplinarias correspondientes.

4.3 Para obtener uno de estos permisos con goce de salario es requerido el visto bueno, por escrito, de la Jefatura directa y la Gerencia Administrativa, llenar la boleta correspondiente y aportar la documentación que justifique el permiso con goce de salario.

4.4 Para cualquier otro permiso con goce de salario es requerida la aprobación de la Gerencia Administrativa que de forma discrecional determinará si es aplicable o no, y pueden ser otorgados hasta un máximo de 3 días.

QUINTO: PERMISO SIN GOCE DE SALARIO

EQUIPEMSA podrá otorgar a su personal, el beneficio de ausentarse de su trabajo con goce de salario, bajo alguna razón justificada por las siguientes condiciones:

5.1 La persona trabajadora que requiera por alguna razón justificada ausentarse de su trabajo, puede solicitar un permiso sin goce de salario, siempre y cuando no afecte el funcionamiento normal del área.

5.2 Los permisos sin goce de salario requieren el aval de la Gerencia Administrativa para un periodo no mayor de 10 días.

5.3 El colaborador interesado debe presentar un escrito formal mediante el cual solicite el permiso, así como la cantidad de días de permiso sin goce de salario que se soliciten, y justificación correspondiente para solicitar el permiso sin goce de salario. Dicha solicitud será avalada por la Gerencia correspondiente y discrecionalmente determinará si aprueban o rechazan la solicitud. La presentación del escrito de solicitud no representa la autorización del permiso.

5.4 Durante el periodo del permiso sin goce de salario, el contrato de trabajo queda suspendido la acumulación de vacaciones, el pago de salario, y cualquier otro beneficio que la empresa decida otorgar a la persona en caso de ser colaborador activo.

SEXTO: LICENCIA POR MATERNIDAD.

En caso de que una colaboradora de la empresa ostente la condición de mujer embarazada, deberá presentar una certificación médica sobre su estado de embarazo en un plazo no mayor a quince días desde su emisión.

El plazo de licencia de maternidad será de 120 días, incluyendo 1 mes antes del parto y 3 meses posteriores al parto.

La trabajadora que esté en su periodo de licencia por embarazo recibirá el porcentaje de su salario y la deducción de sus cargas sociales, durante la vigencia de su licencia de maternidad conforme lo dicte la legislación laboral vigente. El pago del subsidio de la licencia por maternidad corresponde en un 50% a EQUIPEMSA y en un 50% a la Caja Costarricense de Seguro Social.

La trabajadora debe proporcionar un dictamen médico que indique y verifique la fecha probable en que nacerá su hijo (a). EQUIPEMSA deberá otorgarle a la trabajadora hasta un día de licencia con goce salarial para la obtención de esta.

Deberá además comunicar cuanto antes cualquier cambio de información sobre su salud a la jefatura directa, siempre que se trate de información que pueda afectar el otorgamiento de la Licencia por Maternidad.

La trabajadora no puede ceder su derecho de licencia por maternidad a otras personas y siempre estará en la obligación de tomar el tiempo establecido por ley.

Posterior al cumplimiento del plazo de la licencia por maternidad, y reincorporada a laborar, le corresponderá disfrutar del correspondiente periodo de lactancia, siempre que presente el correspondiente comprobante médico donde se haga constar que se encuentra efectivamente en periodo de lactancia. El periodo de lactancia puede ser extendido mediante certificado médico mensualmente o el periodo que determine el médico.

Toda trabajadora en periodo de lactancia cuenta con un tiempo prudencial para amamantar a su hijo (a), que puede ser disfrutado durante una hora continua, ya sea al inicio o al final de la jornada.

En ninguna circunstancia este tiempo puede ser excedido de forma diaria ni puede ser acumulado durante la semana.

Una vez transcurrido el plazo de la licencia de maternidad, EQUIPEMSA otorgará permiso con goce de salario para asistir a servicios médicos, tanto del niño (a) recién nacido, o para el retiro de constancias de lactancia en los centros de salud. Este permiso se otorgará por el lapso de asistencia al centro médico y la trabajadora deberá presentar el comprobante de asistencia.

Durante la licencia por maternidad, para efectos del cálculo de prestaciones laborales en caso de terminación de la relación laboral, se considerará el salario nominal en su totalidad.

Si una trabajadora en estado de embarazo o en periodo de lactancia incurre en algunas de las faltas graves según la legislación laboral vigente, puede ser despedida gestionando la correspondiente autorización de despido ante la autoridad laboral que corresponda.

En el caso de muerte materna en el parto, durante la licencia o durante los tres primeros meses contados a partir del parto, cuyo niño o niña haya sobrevivido, el padre biológico tendrá derecho a una licencia remunerada especial posparto. Esta licencia se extenderá hasta el término del tercer mes contado a partir del parto.

SEXTO: LICENCIA POR PATERNIDAD.

En caso de que un colaborador de la empresa ostente la condición de padre biológico, se les otorgará una licencia de paternidad de dos días por semana durante las primeras cuatro semanas a partir del nacimiento de su hijo (a).

El colaborador deberá demostrar la certificación de paternidad que demuestre su condición de padre biológico de la persona menor de edad.

El trabajador no puede ceder su derecho de licencia por paternidad a otras personas y siempre estará en la obligación de tomar el tiempo establecido por ley.

El pago del subsidio de la licencia por paternidad corresponde en un 100% a EQUIPEMSA.

SÉTIMO: ADOPCIÓN DE PERSONA MENOR DE EDAD

En caso de que una persona trabajadora de EQUIPEMSA adopte a una persona menor de edad, otorgará una licencia especial por tres meses, de forma remunerada, al adoptante (si la realiza una persona trabajadora de forma individual) que pudiera

ser divisible si se trata de dos personas trabajadoras de la empresa que adopten conjuntamente.

En caso de adopción conjunta la división del plazo para cada persona trabajadora se realizará de común acuerdo entre ellas.

En estos casos de adopción, de acuerdo con los parámetros establecidos en el Código de Familia y regulación conexas, la licencia se iniciará el día inmediato siguiente a la fecha en que sea entregada con fines de adopción la persona menor de edad o en su defecto a partir de la firmeza de la sentencia que aprueba la adopción y se ordene su entrega efectiva.

Para gozar de la licencia, la persona o las personas trabajadoras adoptantes deberán presentar una certificación de la resolución administrativa o judicial o sentencia en firme, que permita la entrega e inicio de la convivencia efectiva de la persona menor de edad con fines de adopción o adopción definitiva.

El pago de la licencia por adopción seguirá las mismas reglas de la licencia por paternidad o maternidad según sea el caso.

OCTAVO: INCAPACIDADES POR ENFERMEDAD

Toda persona trabajadora que ingrese a laborar a la empresa será asegurada por medio del sistema de seguridad social existente, y contra riesgos profesionales del trabajo según la legislación vigente.

Todas las personas trabajadoras que se ausenten por razones médicas deben presentar a la empresa, el documento de incapacidad extendida por la entidad autorizada, en la cual se haga constar que la persona trabajadora está temporalmente inhabilitada para desempeñar sus funciones.

En los casos de incapacidad por enfermedad emitida por la Caja Costarricense de Seguro Social, la persona trabajadora recibirá por parte del patrono un subsidio del 50%, durante los tres primeros días de incapacidad. Este subsidio se calculará considerando el salario promedio de los últimos tres meses.

A partir del cuarto día, la persona trabajadora recibe un subsidio del 60% del salario, el cual es pagado en su totalidad por el sistema de seguridad social existente.

Si la incapacidad es por enfermedad o accidente laboral, la incapacidad será emitida por el Instituto Nacional de Seguros, y la persona trabajadora recibirá un subsidio del 60% del salario, el cual es pagado desde el día uno de incapacidad por el Instituto Nacional de Seguros.

La persona trabajadora que se encuentre incapacitada deberá informar a su jefe inmediato el accidente o enfermedad durante las 48 horas siguientes al inicio de su incapacidad, y presentar toda la documentación pertinente de la misma, ya sea en forma personal, o por otro medio autorizado para tal efecto.

En caso de reapertura o extensión de la incapacidad, los tiempos de entrega de la documentación pertinente son los mismos establecidos anteriormente.

NOVENO: AUSENCIAS NO PROGRAMADAS.

Se consideran ausencias no programadas aquellas que no cuentan con un comprobante o justificación válido para su otorgamiento. En caso de que ocurran, la empresa podrá rebajar el importe diario por la ausencia, y podrá emitir la medida disciplinaria correspondiente.

Una ausencia no programada de al menos medio día de trabajo es calculada como una ausencia completa.

Una ausencia por uno o más días consecutivos es considerada como una ausencia completa.

La ausencia de dos días consecutivos o más de tres días en un mismo mes calendario puede ser sancionada con el despido sin responsabilidad patronal.

UNDÉCIMO: DISFRUTE DE VACACIONES.

Toda persona trabajadora de EQUIPEMSA tendrá derecho a los días de vacaciones establecidos en la legislación vigente.

Los días de vacaciones serán disfrutados en días hábiles de labores.

El cálculo para el pago de las vacaciones toma en cuenta los ingresos ordinarios y extraordinarios recibidos por la persona trabajadora durante las últimas 50 semanas de labores (salario promedio diario de los últimos 12 meses).

La persona trabajadora que solicite vacaciones deberá comunicar por escrito a su jefatura inmediata la solicitud de vacaciones con indicación de la cantidad de días por disfrutar, siempre y cuando cuente con el saldo de vacaciones en su haber. Para efectos del cómputo de acumulación de vacaciones se entenderá que la persona trabajadora tiene derecho a un día por cada mes laborado de manera completa.

Si por la naturaleza del puesto de trabajo que ejecuta, EQUIPEMSA no puede otorgar vacaciones en el plazo solicitado por la persona trabajadora, le comunicará por escrito la fecha propuesta para el disfrute de vacaciones.

La solicitud de vacaciones por parte de la persona trabajadora debe realizarse con al menos dos semanas de anticipación. Ninguna persona trabajadora debe salir a vacaciones sin antes haber recibido la aprobación de la solicitud correspondiente.

Para efectos de solicitar y aprobar vacaciones, la persona trabajadora deberá llenar la boleta de disfrute de vacaciones respectiva, firmar el documento, y esperar a que su jefatura inmediata le otorgue su visto bueno firmando la aceptación de la respectiva boleta.

EQUIPEMSA llevará un registro físico de las vacaciones disfrutadas, y en dicho documento se reflejará la cantidad de días de vacaciones en su haber según la fecha de solicitud.

Si un trabajador no cuenta con saldo de vacaciones disponibles, no puede disfrutar los días salvo los que haya acumulado a la fecha de la solicitud.

UNDÉCIMO: DEFINICIONES

11.1 Ausencias: Se refiere a la no asistencia de la persona trabajadora al lugar de trabajo sin estar gozando de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. Las ausencias pueden ser justificadas o injustificadas.

Las ausencias justificadas se clasifican en ausencias con goce de salario y ausencias sin goce de salario. Entre las ausencias justificadas se encuentran las ausencias motivadas por razones de salud o médicas.

11.2 Constancia de Incapacidad: Es el certificado extendido por el sistema oficial de salud y que hace constar que la persona no está en la facultad de realizar su trabajo.

11.3 Incapacidad: Estado físico o mental que imposibilita a la persona trabajadora para realizar sus funciones con todas sus facultades. La misma debe ser emitida por un médico calificado. La persona trabajadora en estado de incapacidad no podrá realizar ninguna actividad personal, lúdica u ociosa durante la incapacidad, salvo que la incapacidad expresamente así lo indique. En caso de demostrarse que la persona trabajadora realizó una actividad personal, lúdica u ociosa durante la incapacidad podrá aplicarse la medida disciplinaria correspondiente.

11.4 Licencia por maternidad: Es un permiso especial con goce de salario en porcentajes definidos según la legislación laboral vigente que se brinda a la persona trabajadora durante su periodo de pre y post parto.

11.5 Licencia por paternidad: Es un permiso especial con goce de salario en porcentajes definidos según la legislación laboral vigente que se brinda al padre biológico con posterioridad al nacimiento de su hijo (a) menor de edad.

11.6 Periodo de lactancia: Es aquel periodo durante el cual la madre alimenta a su hijo, por medio de leche materna. El comprobante de esta Licencia proviene del sistema de salud autorizado.

11.7 Permiso con goce de salario: El que se le concede a una persona trabajadora para ausentarse de su trabajo percibiendo su salario habitual, previamente autorizado por la regulación de la presente política.

11.8 Permiso sin goce de salario: Es un tiempo que se concede a una persona trabajadora para ausentarse de su trabajo sin percibir su salario, manteniendo la posición de trabajador de la empresa. Durante la vigencia de este permiso, la persona trabajadora no recibe el salario habitual del puesto, según su solicitud previamente autorizada por la regulación de la presente política.

11.9 Subsidio: Es el beneficio monetario otorgado por la empresa a una persona trabajadora que se encuentra incapacitada.

11.10 Persona trabajadora: Toda persona física que preste al patrono sus servicios laborales en forma subordinada y a cambio de un salario o remuneración de cualquier clase o forma, sea permanente u ocasionalmente y como consecuencia de una relación laboral o de un contrato de trabajo, verbal o escrito, expreso o tácito,

individual o colectivo. También puede ser denominado de forma indistinta “colaborador”.

11.11 Vacaciones: Período de descanso al que tiene derecho la persona trabajadora después de un trabajo continuo de cincuenta semanas.

DÉCIMO SEGUNDO: CAMBIOS A LA POLÍTICA

Todos los cambios a la presente política deberán formularse por escrito, y deberán ser comunicados a las personas trabajadoras de la empresa.

Esta política empieza a regir a partir de su comunicación a los colaboradores de EQUIPEMSA.

Manual para acciones de personal

Los pasos descritos a continuación detallan de manera específica las responsabilidades y lineamientos a seguir, proporcionando a las personas designadas (Ejecutivos Administrativos y Financieros) una herramienta de consulta práctica y confiable. La implementación del manual consolida las acciones a tomar según lo establecido en la nueva política, lo que promueve la transparencia de los procesos administrativos y asegura una adecuada gestión de los documentos.

Conviene indicar que, a diferencia de la política propuesta, un Manual no regula conductas entre partes, sino que se trata de un listado de pasos por cumplir en la ejecución y aplicación de una situación específica. Por su naturaleza misma, los manuales no son normas entre las partes (como si lo son las políticas o reglamentos internos), sino que los manuales fungen como guía de estándares mínimos para la forma de aplicar un proceso.

El documento busca garantizar la uniformidad y precisión en el manejo de la información, cumpliendo los estándares internos y la normativa costarricense aplicable. Está constituido por 5 pasos claves:

PASO 1: Identificación del colaborador.

1.1 Para todas las boletas, en la casilla denominada “Nombre completo del colaborador” debe colocarse el nombre completo del colaborador (Nombre y apellidos completos).

1.2 Para todas las boletas, en la casilla denominada “Documento de identidad” debe colocarse el número de identificación del colaborador (cédula de identidad, número de documento de identidad de migración y extranjería o número de pasaporte completo según corresponda).

1.3 Para todas las boletas, en la casilla denominada “Cargo” debe colocarse el nombre del puesto del colaborador según se establece en el contrato de trabajo del colaborador.

PASO 2: Generación de consecutivo.

2.1 Para todas las boletas, en la casilla denominada “Consecutivo” debe generarse un consecutivo de identificación de la boleta en formato de iniciales de los apellidos del colaborador más el número consecutivo. Por ejemplo, si los apellidos del colaborador son Abarca Arce, y es la primera boleta que realiza, debe generarse un consecutivo denominada AA-1. Esta tarea debe ser realizada por la Gerencia Administrativa o la jefatura directa.

PASO 3. Indicación de la fecha de solicitud.

3.1 Para todas las boletas, en la casilla denominada “Fecha de la solicitud” debe indicarse en formato día, mes y año, la fecha en que el colaborador solicita la gestión.

PASO 4: Indicación del tipo de gestión.

4.1. Para la boleta de “Vacaciones”, en la columna denominada “Cantidad de días otorgados” deben colocarse en número la cantidad de días de vacaciones aprobadas y otorgadas al colaborador.

4.1.1 En la columna denominada “Fecha inicial” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del primer día efectivo de vacaciones del período otorgado.

4.1.2 En la columna denominada “Fecha final” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del último día efectivo de vacaciones del período otorgado.

4.1.3 En la casilla denominada “Saldo de Vacaciones al momento de la solicitud” debe consignarse en números la cantidad de vacaciones que el colaborador mantiene en su haber al momento de solicitar las vacaciones sin descontar los días solicitados en la boleta.

4.2 Para la boleta “Incapacidades”, en la casilla inicial debe elegirse y marcarse la opción entre “Incapacidad por incapacidad común -CCSS” o “Incapacidad por enfermedad laboral- INS” según sea el caso.

4.2.1 En la casilla denominada “Número de boleta de incapacidad” debe indicarse la numeración de incapacidad según el documento oficial emitido por el colaborador.

4.2.2 En la casilla denominada “Cantidad de días de incapacidad” debe indicarse en número la cantidad de días de incapacidad emitidas y otorgadas al colaborador por el centro de salud.

4.2.3 En la columna denominada “Fecha inicial” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del primer día efectivo de incapacidad emitida y otorgada al colaborador por el centro de salud.

4.2.4 En la columna denominada “Fecha final” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del último día efectivo de incapacidad emitida y otorgada al colaborador por el centro de salud.

4.2.5 En la casilla denominada “Presenta documentos de respaldo” debe indicarse si el colaborador presenta o no los documentos que respalden su gestión.

4.3 Para la boleta “Licencias”, en la casilla inicial debe elegirse y marcarse la opción entre “Licencia por maternidad”, “Licencia por paternidad” o “Licencia por adopción de persona menor de edad” según sea el caso.

4.3.1 En la casilla denominada “Cantidad de días de incapacidad” debe indicarse en número la cantidad de días de licencia otorgados según sea el caso de conformidad con la política establecida por la empresa para tales efectos.

4.3.2 En la columna denominada “Fecha inicial” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del primer día efectivo de licencia según sea el caso.

4.3.3 En la columna denominada “Fecha final” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del último día de licencia según sea el caso.

4.3.4 En la casilla denominada “Presenta documentos de respaldo” debe indicarse si el colaborador presenta o no los documentos que respalden su gestión.

4.3.5 En la casilla denominada “Justificación del permiso” debe indicarse la motivación de la solicitud.

4.3.6 En la casilla denominada “Comentarios para período de lactancia” debe indicarse cualquier situación acordada con la persona colaboradora de la forma como disfrutará el período de lactancia de acuerdo con la política establecida por la empresa para tales efectos.

4.4 Para la boleta “Permiso con y sin goce salarial”, en la casilla inicial debe elegirse y marcarse la opción entre “Con goce de salario” o “sin goce de salario” y la vez la tipología de este según sea el caso.

4.4.1 En la casilla denominada “Cantidad de días de otorgados” debe indicarse en número la cantidad de días de licencia otorgados según sea el caso de conformidad con la política establecida por la empresa para tales efectos.

4.4.2 En la columna denominada “Fecha inicial” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del primer día efectivo de permiso según sea el caso.

4.4.3 En la columna denominada “Fecha final” debe colocarse en formato día, mes y año, la fecha del último día de permiso según sea el caso.

4.4.4 En la casilla denominada “Presenta documentos de respaldo” debe indicarse si el colaborador presenta o no los documentos que respalden su gestión.

4.4.5 En la casilla denominada “Justificación del permiso” debe indicarse la motivación de la solicitud.

PASO 5: Rúbrica de las acciones de personal.

5.1 Para todas las boletas, deberá firmarse de puño y letra tanto por el colaborador como por las personas aprobadoras el documento de aprobación de este. En dicha

boleta se consignará además el número de documento de identidad del colaborador de pulo y letra de este.

5.2 Toda documentación relacionada con vacaciones, permisos, incapacidades y licencias deberá resguardarse en formato original o digital escaneado por un lapso no menor a 2 años.

Al aplicar el manual, EQUIPEMSA podrá tener un control más eficiente de las solicitudes, facilitando la continuidad operativa y el acceso oportuno a la información cuando sea necesario.

Manual para ejecutar liquidaciones

El proceso de liquidación es uno de los más sensibles y fundamentales en la administración de Recursos Humanos, ya que involucra el pago de los derechos al finalizar la relación laboral. Debido a esto, el procedimiento debe realizarse con precisión y en estricto apego a la normativa laboral vigente en Costa Rica. Por tratarse de una operación netamente aritmética (inclusión de datos en determinadas fórmulas de cálculo) sin interpretación de conductas, debe considerarse que la forma correcta de regular este paso a paso es mediante un Manual y no mediante una Política, ya que el concepto de esta última regula derechos y obligaciones entre partes; lo que no sucede con los manuales.

El presente manual tiene como objetivo proporcionar indicaciones detalladas que garanticen la correcta aplicación de los cálculos a través de trece pasos que se describen a esta sección:

PASO 1: Identificación del colaborador.

1.1 En la casilla denominada “Nombre del trabajador” debe colocarse el nombre completo del colaborador (Nombre y apellidos completos).

1.2 En la casilla denominada “Número de identificación” debe colocarse el número de identificación del colaborador (cédula de identidad, número de documento de identidad de migración y extranjería o número de pasaporte completo según corresponda).

1.3 En la casilla denominada “Posición” debe colocarse el nombre del puesto del colaborador según se establece en el contrato de trabajo del colaborador.

1.4 En la casilla denominada “Fecha de inicio de relación laboral” debe indicarse en formato día, mes y año, la fecha de inicio de la relación laboral con el colaborador.

1.5 En la casilla denominada “Fecha de terminación de relación laboral” debe indicarse en formato día, mes y año, la fecha del último día de labores del colaborador, sea cual sea la causal de terminación laboral (despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, renuncia, jubilación, muerte del colaborador o mutuo acuerdo entre las partes).

1.6 En la casilla denominada “Antigüedad laboral” debe colocarse el lapso de días naturales en formato años, meses, días de duración de la totalidad de la relación laboral sea cual sea la causal de terminación laboral (despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, renuncia, jubilación, muerte del colaborador o mutuo acuerdo entre las partes).

1.7 En la casilla denominada “Causa de terminación” debe colocarse la causal de terminación laboral (sea: despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, renuncia, jubilación, muerte del colaborador o mutuo acuerdo entre las partes).

PASO 2: Identificación de los salarios percibidos en los últimos 13 meses.

2.1. En la columna denominada “Meses de salarios percibidos” deben colocarse los meses en los que el colaborador recibió salarios totales brutos (incluye salario base más cualquier otra compensación de naturaleza salarial pagada; entiéndase: jornada extraordinaria, pago de días feriados, pago de bonos, pago de labores en días de descanso, pago de comisiones o cualquier modalidad de salario variable) que percibió el colaborador en los últimos 13 meses (indicándose el nombre del mes y año del salario percibido), considerando que, según los cálculos de derechos laborales deben realizarse con meses salariales completos (sea, 6 meses de salario completos para el cálculo de los derechos laborales de preaviso y cesantía; y 12 meses de salario completos para el cálculo del derecho salarial de pago de vacaciones acumuladas).

2.2. En la columna denominada “Salario total bruto durante el mes” deben colocarse los salarios totales brutos (incluye salario base más cualquier otra compensación de naturaleza salarial pagada; entiéndase: jornada extraordinaria, pago de días feriados, pago de bonos, pago de labores en días de descanso, pago de comisiones o cualquier modalidad de salario variable) que percibió el colaborador en los últimos 13 meses (indicándose el nombre del mes y año del salario percibido), considerando que, según los cálculos de derechos laborales deben realizarse con meses salariales completos (sea, 6 meses de salario completos para el cálculo de los derechos laborales de preaviso y cesantía; y 12 meses de salario completos para el cálculo del derecho salarial de pago de vacaciones acumuladas).

PASO 3: Cálculo del salario promedio mensual de los últimos 12 meses.

3.1 Para calcular el salario promedio mensual de los últimos 12 meses deben considerarse los 12 salarios brutos completos recibidos por el colaborador según la identificación hecha en los pasos 2.1 y 2.2.

3.2 El salario promedio mensual de los últimos 12 meses se obtiene por la sumatoria total de los últimos 12 salarios brutos completos (labores de mes completo) divididos entre 12. Los salarios por utilizar se computan desde el último salario percibido y retroactivamente hasta completar 12 meses de salario según se definió en los pasos 2.1 y 2.2.

3.3 En caso de que el colaborador no haya laborado el último mes completo, debe utilizarse el último mes de salario como equivalente a la cantidad de días laborados en ese último mes; y debe completarse la cantidad de días pendientes del treceavo mes anterior al último salario hasta completar 30 días de promedio. Por ejemplo, si el colaborador percibió 300.000 colones por laborar 25 días en su último mes de salario (en el escenario del mismo ejemplo que haya laborado hasta el día 25 en su último mes); debe considerar un promedio de salario del mes 13 anterior equivalente a 5 días de labores.

3.3.1 Para obtener el remanente de días pendientes para completar los 12 meses de salario completos, el salario total bruto percibido en el treceavo mes anterior al último salario, debe dividirse en su totalidad entre 30 y multiplicarse por 5 (en el mismo ejemplo de que sean 5 días pendientes, y su salario del treceavo mes anterior fue de

280.000 colones, debe dividirse esa suma y multiplicarse por 5 para obtener el valor del promedio de los días pendientes para completar los 30 días de salario pendientes según la indicación del paso 3.3.)

3.3.2 En caso de que el colaborador haya laborado menos de 12 meses, el resultado se obtiene dividiendo la totalidad de salarios entre la cantidad real de meses completos laborados (por ejemplo, si el colaborador solo laboró 7 meses (o la cantidad de fracción de meses completos totales), la suma total de salarios debe dividirse entre 7 meses completos). Para obtener los meses completos debe seguirse el paso del 3.3 y 3.3.1 para obtener las fracciones con los meses anteriores.

3.4 La sumatoria de los resultados de la operación del 3.3 y 3.3.1 permiten obtener el doceavo mes completo para el cálculo del salario mensual promedio de los últimos 12 meses.

3.4.1 Si el colaborador laboró menos de 12 meses, el resultado final del salario promedio de los últimos 12 meses se obtiene del producto del paso 3.3.2

PASO 4: Cálculo del salario promedio diario de los últimos 12 meses.

4.1 Para obtener el salario promedio diario de los últimos 12 meses (factor que se utiliza para calcular el pago de vacaciones acumuladas y pendientes de pago) debe dividirse el producto obtenido (pasos 3.4 o 3.4.1 según sea el caso) y dividirse entre 30. El monto de esta división permitirá obtener el salario promedio diario de los últimos 12 meses.

PASO 5: Cálculo del salario promedio mensual de los últimos 6 meses.

5.1 Para calcular el salario promedio mensual de los últimos 12 meses deben considerarse los 12 salarios brutos completos recibidos por el colaborador según la identificación hecha en los pasos 2.1 y 2.2.

5.2 El salario promedio mensual de los últimos 6 meses se obtiene por la sumatoria total de los últimos 6 salarios brutos completos (labores de mes completo) divididos entre 6. Los salarios por utilizar se computan desde el último salario percibido y retroactivamente hasta completar 6 meses de salario según se definió en los pasos 2.1 y 2.2.

5.3 En caso de que el colaborador no haya laborado el último mes completo, debe utilizarse el último mes de salario como equivalente a la cantidad de días laborados en ese último mes; y debe completarse la cantidad de días pendientes del séptimo mes anterior al último salario hasta completar 30 días de promedio. Por ejemplo, si el colaborador percibió 300.000 colones por laborar 25 días en su último mes de salario (en el escenario del mismo ejemplo que haya laborado hasta el día 25 en su último mes); debe considerar un promedio de salario del mes 7 anterior equivalente a 5 días de labores.

5.3.1 Para obtener el remanente de días pendientes para completar los 6 meses de salario completos, el salario total bruto percibido en el séptimo mes anterior al último salario, debe dividirse en su totalidad entre 30 y multiplicarse por 5 (en el mismo ejemplo de que sean 5 días pendientes, y su salario del séptimo mes anterior fue de 280.000 colones, debe dividirse esa suma y multiplicarse por 5 para obtener el valor del promedio de los días pendientes para completar los 30 días de salario pendientes según la indicación del paso 5.3.)

5.3.2 En caso de que el colaborador haya laborado menos de 6 meses, el resultado se obtiene dividiendo la totalidad de salarios entre la cantidad real de meses completos laborados (por ejemplo, si el colaborador solo laboró 5 meses (o la cantidad de fracción de meses completos totales), la suma total de salarios debe dividirse entre 5 meses completos). Para obtener los meses completos debe seguirse el paso del 5.3 y 5.3.1 para obtener las fracciones con los meses anteriores.

5.4 La sumatoria de los resultados de la operación del 5.3 y 5.3.1 permiten obtener el sexto mes completo para el cálculo del salario mensual promedio de los últimos 6 meses.

5.4.1 Si el colaborador laboró menos de 6 meses, el resultado final del salario promedio de los últimos 12 meses se obtiene del producto del paso 5.3.2

PASO 6: Cálculo del salario promedio diario de los últimos 6 meses.

6.1 Para obtener el salario promedio diario de los últimos 6 meses (factor que se utiliza para calcular el pago de preaviso y cesantía) debe dividirse el producto obtenido

(pasos 5.4 o 5.4.1 según sea el caso) y dividirse entre 30. El monto de esta división permitirá obtener el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

PASO 7: Identificación de los extremos laborales por pagar a cada colaborador saliente de la compañía.

7.1. En la casilla denominada “Derecho laboral por pagar” debe identificarse y desglosarse los derechos laborales por pagar al colaborador en la liquidación laboral.

7.1.1 Las “Vacaciones acumuladas y pendientes de pago” debe pagarse a todo colaborador saliente de la empresa sea cual sea la causal de terminación laboral (despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, renuncia, jubilación, muerte del colaborador o mutuo acuerdo entre las partes).

7.1.2 El “Aguinaldo proporcional del período” debe pagarse a todo colaborador saliente de la empresa sea cual sea la causal de terminación laboral (despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, renuncia, jubilación, muerte del colaborador o mutuo acuerdo entre las partes).

7.1.3 El “Preaviso” únicamente debe ser pagado al colaborador en caso de despido con responsabilidad patronal o de renuncia del colaborador donde éste indique que va a realizar el preaviso que legalmente le corresponda y la empresa no acepte su continuidad en la empresa (terminación inmediata de la relación laboral por interés de la empresa a pesar de la voluntad del colaborador de otorgar preaviso). El preaviso no se paga en caso de despido sin responsabilidad patronal, jubilación o muerte del colaborador. En caso de mutuo acuerdo entre las partes, la negociación determinará si se paga o no un concepto sobre este derecho laboral.

7.1.4 La “Cesantía” únicamente debe ser pagado al colaborador en caso de despido con responsabilidad patronal, jubilación o muerte del colaborador. La cesantía no se paga en caso de despido sin responsabilidad patronal o renuncia del colaborador. En caso de mutuo acuerdo entre las partes, la negociación determinará si se paga o no un concepto sobre este derecho laboral.

7.1.5 En caso de existir “Días de salario pendiente” la liquidación pagará el valor de salario ordinario bruto (al que ya se le aplicaron cargas sociales y tributarias que correspondan).

7.1.6 En caso de existir “Salario variable pendiente de pago” la liquidación pagará el valor de salario ordinario bruto (al que ya se le aplicaron cargas sociales y tributarias que correspondan).

7.2 En la casilla de “Días por pagar” deberá consignarse la cantidad de días por pagar de cada uno de los conceptos correspondientes a los derechos laborales señalados en los pasos 7.1.1, 7.1.3, 7.1.4 y 7.1.5. Los extremos correspondientes a los pasos 7.1.2 y 7.1.6 no se pagan por cantidad de días sino por el importe propio de cálculo de cada extremo.

PASO 8. Cálculo del derecho laboral por pagar “Vacaciones acumuladas y pendientes de pago”.

8.1 El pago de este derecho corresponde a los colaboradores establecidos en el paso 7.1.1.

8.2 El cálculo de las vacaciones acumuladas y pendientes de pago se debe realizar considerando el saldo de vacaciones del colaborador al momento de la terminación laboral, considerando que la legislación establece como mínimo el derecho a dos semanas de descanso por cada cincuenta semanas laboradas, o, dicho de otra manera, el derecho a un día de vacaciones por cada mes laborado de manera continua.

8.3 El saldo de vacaciones debe consignarse de acuerdo con los pasos establecidos en el punto 7.2, y debe ser multiplicado por el salario promedio diario de los últimos 12 meses según el paso 4.1.

8.3 El importe obtenido de la multiplicación del salario promedio diario de los 12 meses por la cantidad de días por pagar será el monto por pagar de vacaciones acumuladas y pendientes de pago.

PASO 9. Cálculo del derecho laboral “Aguinaldo proporcional del período”.

9.1 El pago de este derecho corresponde a los colaboradores establecidos en el paso 7.1.2.

9.2 El cálculo del aguinaldo proporcional del período se debe realizar considerando la sumatoria de todos los salarios brutos pagados al colaborador desde el mes de diciembre anterior a la fecha de la terminación laboral. La suma de la totalidad de los salarios debe ser dividida entre 12, y este importe corresponderá al aguinaldo pendiente de pago.

PASO 10. Cálculo del derecho laboral “Preaviso”.

10.1 El pago de este derecho corresponde a los colaboradores establecidos en el paso 7.1.3.

10.2 El cálculo del preaviso se debe realizar considerando la antigüedad laboral del colaborador, dado que el factor de pago se determinará según la antigüedad continua del colaborador en la empresa.

10.2.1 El monto por pagar se realizará utilizando el valor de los días de salario promedio diario de los últimos 6 meses según el paso 6.1, y se pagará al colaborador de acuerdo con los siguientes factores de antigüedad:

- En caso de tener menos de 3 meses de antigüedad, no se paga preaviso.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a 3 meses, pero menor a 6 meses, 7 días de preaviso calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a 6 meses, pero menor a un año, 15 días de preaviso calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a un año, 30 días de preaviso calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

10.3 El importe obtenido de la multiplicación del salario promedio diario de los 6 meses por la cantidad de días por pagar será el monto por pagar de preaviso.

PASO 11. Cálculo del derecho laboral “Cesantía”.

11.1 El pago de este derecho corresponde a los colaboradores establecidos en el paso 7.1.4.

11.2 El cálculo de la cesantía se debe realizar considerando la antigüedad laboral del colaborador, dado que el factor de pago se determinará según la antigüedad continua del colaborador en la empresa.

11.2.1 El monto por pagar se realizará utilizando el valor de los días de salario promedio diario de los últimos 6 meses según el paso 6.1, y se pagará al colaborador de acuerdo con los siguientes factores de antigüedad:

- En caso de tener menos de 3 meses de antigüedad, no se paga cesantía.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a 3 meses, pero menor a 6 meses, 7 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a 6 meses, pero menor a un año, 14 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a un año, pero menor a un año y seis meses, 19,5 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a un año y seis meses, pero menor a dos años, 39 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a dos años, pero menor a dos años y 6 meses, 40 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a dos años y seis meses, pero menor a tres años, 60 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a tres años, pero menor a tres años y seis meses, 61,5 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

- En caso de una antigüedad laboral mayor a tres años y seis meses, pero menor a cuatro años, 82 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a cuatro años, pero menor a cuatro años y seis meses, 84 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a cuatro años y seis meses, pero menor a cinco años, 105 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a cinco años, pero menor a cinco años y seis meses, 106,2 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a cinco años y seis meses, pero menor a seis años, 127,44 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a seis años, pero menor a seis años y seis meses, 129 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a seis años y seis meses, pero menor a siete años, 150,5 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a siete años, pero menor a siete años y seis meses, 154 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a siete años y seis meses, pero menor a ocho años, 176 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a ocho años, pero menor a diez años, 176 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a diez años, pero menor a once años, 172 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

- En caso de una antigüedad laboral mayor a once años, pero menor a doce años, 168 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a doce años, pero menor a trece años, 164 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.
- En caso de una antigüedad laboral mayor a trece años 160 días de cesantía calculados con el salario promedio diario de los últimos 6 meses.

11.3 El importe obtenido de la multiplicación del salario promedio diario de los 6 meses por la cantidad de días por pagar será el monto por pagar de cesantía.

PASO 12: Sumatoria total de derechos laborales por pagar.

12.1 La sumatoria de los productos obtenidos de los pasos 8.3, 9.2, 10.3 y 11.3 será el monto total bruto por pagar de liquidación laboral. Este monto deberá indicarse en la casilla denominada “Pago total”.

12.1.1 En caso de que existan salarios pendientes o salario variable pendiente de pago deberá adicionarse a los montos indicados en el paso 12.1.

12.2. Las sumas totales por pagar no pueden ser embargadas, cedidas, deducidas por deudas del colaborador o reducidas por ningún monto.

12.3 Del pago total deberá registrarse y documentarse la transferencia económica, pago de cheque o depósito bancario en favor del colaborador.

PASO 13: Rúbrica del documento de liquidación.

13.1 En la casilla denominada “Aprobado por” deberá indicarse el nombre de la persona de la empresa quién realizó y aprobó el cálculo de la liquidación laboral confeccionada para el colaborador saliente. Este espacio debe ser firmado de puño y letra por la persona mencionada.

13.2 En la casilla denominada “Cargo” deberá indicarse la posición de la persona indicada en el paso 13.1.

13.3 En la casilla denominada “Nombre del colaborador” deberá indicarse el nombre completo del colaborador que recibe la liquidación laboral.

13.4 En la casilla denominada “Firma e identificación del colaborador” deberá consignarse de puño y letra la firma y documento de identificación por parte del colaborador.

13.4.1 Si el colaborador no quiere o no puede firmar el recibido del documento, deberá consignarse por escrito por parte de dos testigos de la empresa, y deberá resguardarse este documento junto con la documentación de respaldo indicada en el paso 12.3.

13.5 Toda documentación relacionada con el cálculo y detalle de la liquidación laboral pagada deberá resguardarse en formato original o digital escaneado por un lapso no menor a 2 años.

Este manual es un recurso técnico que busca ser una herramienta de apoyo para el cálculo de prestaciones, pero también representa el compromiso de EQUIPEMSA por profesionalizar sus procesos y mejorar la eficiencia operativa. En ausencia de un recurso de este tipo, este producto de valor entregado es de mucha utilidad para que la organización no deba empezar de cero a construir este. Además, el mismo ha sido revisado por un abogado experto en derecho laboral, el cual es parte de los autores de esta consultoría y eso garantiza que los manuales y demás instrumentos propuestos están alineados con los requerimientos de la legislación laboral vigente en Costa Rica.

Las distintas herramientas parte de la propuesta de valor entregadas a EQUIPEMSA, representan elementos de mucha valía para organizaciones pequeñas que, por falta de recursos económicos, humanos y desconocimiento en muchas ocasiones, no pueden contar con instrumentos como estos. Para EQUIPEMSA, es muy importante que sus procesos estén alineados con la legislación laboral vigente y que los mismos sean óptimos también para poder certificarse en la norma ISO 9001. Esto hace que la propuesta de valor sea una que genera ganancias en múltiples sentidos para la empresa.

Manual para la aplicación del sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento (KPI's)

El manual de aplicación del sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento está diseñado para que la Ejecutiva Administrativa y Financiera evalúe los instrumentos de registro de solicitudes de ausencias y los cálculos de liquidaciones como parte de la gestión de los documentos organizacionales. La clasificación se realiza según seis criterios relacionados al cumplimiento legal de la documentación para garantizar la calidad y efectividad de los procesos administrativos: atinencia a la norma, claridad, consistencia de la información, confidencialidad, objetividad, y firmas y autorizaciones.

El procedimiento se debe realizar con una frecuencia trimestral o semestral asegurando una revisión constante y un tiempo pertinente para realizar mejoras. Pablo Montero (2023), indica que la revisión de los indicadores cada 3 o 6 meses como mínimo permiten identificar si los documentos siguen siendo útiles y relevantes para las condiciones actuales del negocio.

En esta sección se detallan los pasos a seguir para aplicar el sistema de evaluación de indicadores clave de desempeño de cumplimiento:

PASO 1: Identificación de la documentación aplicable.

1.1 Acceder a los archivos del trimestre anterior en las carpetas digitales y en los registros físicos.

1.2 Incluir los documentos relacionados con procesos de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones diferenciando los formatos utilizados.

1.3 Verificar que los formatos utilizados correspondan a la versión más reciente aprobada por la Gerencia de EQUIPEMSA.

PASO 2: Evaluación de los criterios

2.1 Leer detenidamente la descripción de los criterios según cada puntuación y clasificación para comprender los estándares aplicables y una interpretación uniforme de los criterios.

2.2 Examine el contenido, formato y estructura de cada documento, identificando si existen inconsistencias, omisiones o errores que puedan afectar su validez.

2.3 Asignar una puntuación que refleje la realidad del documento según el indicador en una escala del 1 al 5.

2.4 Justificar la calificación asignada destacando evidencias o áreas específicas que determinaron la puntuación por medio de observaciones o comentarios adicionales.

PASO 3: Calcular el promedio general del documento y el promedio general del criterio

3.1 Realizar el cálculo del promedio general del documento sumando las puntuaciones asignadas en cada criterio y dividirlo por el total de criterios.

3.2 Realizar el cálculo del promedio general del criterio sumando la puntuación asignada a cada documento y dividirlo entre el número total de archivos revisados.

La hoja de cálculo incluye la fórmula para automatizar el proceso y reducir errores.

PASO 4: Interpretar los resultados

De acuerdo con los promedios obtenidos cada trimestre:

4.1 Identifique áreas de mejora en la documentación y la criticidad del cambio requerida.

4.2 Identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas o adaptadas a otros procesos de la organización.

PASO 5: Implementar mejoras

5.1 Elaborar un informe que destaque áreas de cumplimiento y las que requieren ajustes para presentarlo a la Gerencia de Administrativa.

5.2 Definir acciones correctivas y un plan de acción para implementar en documentos una vez que se obtenga la aprobación de la Gerencia de Administrativa sobre los cambios.

Este manual permite establecer una herramienta de control interno para evaluar de manera sistemática la calidad y el cumplimiento normativo de la documentación, promoviendo la adaptabilidad frente a cambios internos y externos. Esta guía es esencial para que EQUIPEMSA tenga un proceso estandarizado y que la Ejecutiva Administrativa y Financiera pueda recopilar, analizar, documentar los resultados y aplicar los ajustes necesarios a los instrumentos optimizados.

Es necesario recalcar que los instrumentos desarrollados para EQUIPEMSA fueron contruidos tanto por profesionales en Recursos Humanos y también un profesional en Derecho Laboral. Esto genera un peso importante en la eficacia tanto desde el punto de vista de la gestión del talento humano, como del cumplimiento de cada uno de los elementos con la legislación laboral costarricense.

11. Conclusiones

EQUIPEMSA, a pesar de su trayectoria como empresa consolidada en el mercado, posee vacíos relacionados con el manejo de documentación legal-laboral, y a la vez con la revisión periódica de su propio marco regulatorio. Por lo que, al evaluar medidas correctivas, preventivas y propositivas dirigidas a optimizar la gestión de recursos humanos en un abordaje integral del cumplimiento de la normativa costarricense, el equipo consultor concluye que:

En la optimización de instrumentos para el registro de solicitudes y transacciones laborales:

Sin importar la extensión del personal con que cuenta la empresa en su nómina, resulta necesaria la implementación de las recomendaciones brindadas por este equipo consultor, ya que permitirán el alineamiento a la legislación laboral, y a la vez, la colocación estratégica de la empresa como patrono garantista del orden al derecho laboral.

Si bien existen parámetros en los que la empresa se muestra en total cumplimiento de la normativa, es necesaria la optimización de recursos tanto documentales como de interpretación jurídico-conceptual en el manejo del personal. Cabe recalcar que el hecho de contar con una estructura acéfala en un líder en Talento Humano supone un reto mayor, pero a la vez, la búsqueda de profesionalización e implementación de instrumentos completos, actuales, claros, precisos y que respeten la confidencialidad, integralidad y veracidad de la información funge como un pilar de cumplimiento a lo planteado en esta consultoría.

La generación de los documentos de valor detallados a lo largo de la presente consultoría permite el cumplimiento del objetivo de optimización, ya que en adelante establece documentos acordes con los requisitos mínimos legales en beneficio de la empresa y de los colaboradores.

En la necesidad de implementar un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento:

Este sistema de indicadores permite colocar a EQUIPEMSA como una empresa vanguardista en el manejo de indicadores de cumplimiento, que también supone una plusvalía en la colocación de la empresa como marca empleadora.

Aunado a esto, la búsqueda de la empresa a certificarse ante las normas ISO resalta la necesidad de ajustar los hallazgos detectados y las recomendaciones planteadas para generar que la integralidad de la estructura organizativa se maneja acorde al derecho laboral costarricense.

La implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño de cumplimiento además generará a la empresa una riqueza en su autoevaluación, control interno y planeamiento estratégico de metas enfocadas en resultados objetivos de sus individuos, por lo que, se concluye que existirá una eficiencia operativa basada en la forma de medición de sus propios resultados de desempeño.

En el desarrollo de procesos internos para el uso de los instrumentos y creación de una política corporativa de control de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias:

La implementación de normas internas a través de la política propuesta y los manuales de uso planteados que permiten fortalecer la administración organizativa y mejorar la experiencia de los colaboradores. Los procesos internos creados son herramientas estratégicas y técnicas para EQUIPEMSA que aseguran los estándares legales y de calidad, dando trazabilidad a las operaciones de Recursos Humanos.

Facilitan la aplicación uniforme y consistente de procedimientos al dar claridad en las responsabilidades, la sistematización de la información y garantizan que las decisiones relacionadas a la gestión del personal sean equitativas.

Es entonces deducible que la generación de pautas enfocadas en la generación de estándares paso a paso permite reducir el error en la aplicación de instrumentos laborales, y por ende, existirá una reducción de litigiosidad y potencial pasivo legal por incumplimiento de las normas.

En síntesis, el proyecto de consultoría planteado ha permitido detectar aspectos de mejora, pero a su vez, ha permitido llenar los vacíos formativos del personal de la empresa. Se concluye con claridad indicando que el grado de seguridad de los colaboradores y la satisfacción en la experiencia del empleado se podrá garantizar ante el manejo correcto de derechos laborales irrenunciables, y de esta forma, se cumple el objetivo general de esta consultoría al estar aplicándose mejoras directas en los procesos y procedimientos internos de la compañía en beneficio de los colaboradores y de la eficiencia operativa misma de EQUIPEMSA.

12. Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan

Plan de gobernanza

La propuesta de valor que se entrega a EQUIPEMSA se acompaña también de un plan de gobernanza el cual detalla cómo debe desarrollarse la aplicación de los distintos instrumentos. Este plan es ejecutado por el equipo administrativo encargado de la gobernanza de EQUIPEMSA. Este equipo está integrado, como se mencionó en el marco referencial y se detalla en la Imagen N°1, por un Gerente General y se divide en tres áreas que son la Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y la

Gerencia Operativa. Este plan de gobernanza propuesto puede ser variado por la compañía a futuro en cuanto a sujetos intervinientes, sin embargo, consideramos que esta es la forma de aplicación más acorde a la realidad funcional y cantidad de personal con el que hoy cuenta la empresa.

Además, para que los gestores del personal en EQUIPEMSA puedan desarrollar el plan de trabajo conforme a la propuesta de valor, se detallan pasos para la implementación de este:

Basados en la propuesta de valor entregada con base en el primer objetivo específico, se recomienda lo siguiente:

- **Implementación de manuales:** es vital seguir las indicaciones del manual desarrollado como guía para la gestión de los documentos diferenciados para vacaciones, permisos, incapacidades y licencias. La no utilización de este manual podría llevar, nuevamente, a errores en el manejo de estos aspectos y traer graves consecuencias para EQUIPEMSA, mencionadas ya durante el documento. El acatamiento de la propia normativa de EQUIPEMSA fungirá entonces como garante de su propio control interno.
- **Gobernanza de documentos de gestión de personal:** se recomienda que, si existen documentos físicos de boletas de solicitud de vacaciones, por ejemplo, estén resguardados siempre en un lugar al cual solo tengan acceso las personas que administran estos para garantizar tanto la confidencialidad de la información como el resguardo físico y eficiente de material que tendrá potenciales efectos probatorios. También, gestionar un sistema de seguridad de los archivos que se encuentran en formato digital. Todos los documentos además deberán siempre estar rubricados por las personas intervinientes, y deben ser resguardados en los archivos físicos y digitales una vez que se haya comprobado la firma correspondiente de los sujetos intervinientes (trabajador y aprobadores o revisores designados por la empresa).

Debe considerarse que la recomendación otorgada sobre la creación de documental se propone en soporte físico y no digital amparado en la discusión no resuelta entre los Tribunales de Justicia y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en relación con la aceptación de documentos digitales como medios de prueba válidos en materia laboral. En líneas generales, y sin que

sea el objeto del presente proyecto, se ha considerado (dada la antigua data del Código de Trabajo vigente) que los documentos de soporte de la relación laboral deben ser siempre físicos y firmados de manera autógrafa por los colaboradores, dado que es el mecanismo válido para la firma, validez y autenticidad de documentos. Si bien existe la posibilidad de establecer firma digital mediante certificado de firma digital, existen las limitaciones relacionadas con el mecanismo válido según la propia ley, lo que supone una dificultad para el patrono que debería asumir la adquisición de un certificado digital por colaborador, lo que supondría un incremento de costos de operación. Ante este escenario, es que se asume la posición tradicional de optar por documentación física y no digital.

- **Asesoría legal:** además, se recomienda para este tema que las personas encargadas de gestionar las vacaciones, permisos, incapacidades, licencias o cálculo de liquidaciones tengan asesoría legal para cuando se quiera hacer un cambio en los documentos; o bien, una periodicidad constante en la capacitación para entender las nuevas tendencias jurisprudenciales o legales que puedan generar un cambio del criterio legal establecido. Si se hace un cambio el cual no está en cumplimiento con la legislación laboral costarricense, de nuevo se caerá en procesos de gestión incorrectos y económicamente adversos para la organización.
- **Sesiones de alineación:** desarrollar sesiones de alineación en donde todos los gerentes puedan analizar el nuevo funcionamiento de la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones, así como el plan de implementación en EQUIPEMSA. Más aún, involucrar en estas sesiones a la Ejecutiva Administrativa y Financiera, la cual tiene un papel fundamental en la ejecución del plan de trabajo de las mejoras que se entregan a la organización como producto de esta consultoría. Es imprescindible la creación de pasos a seguir como actividades a desarrollar, responsables, fechas de implementación y los recursos necesarios para este plan.
- Esta es una recomendación de cronograma de implementación, pero la misma debe ajustarse a las posibilidades de EQUIPEMSA, su capacidad de organización y el interés de avanzar en la implementación de las medidas

- **Guía de utilización:** se recomienda la utilización de la guía de implementación del cálculo y demás detalles conforme al documento de liquidación. Esto para asegurar la correcta utilización del documento y evitar realizar cálculos erróneos como sucedía con anterioridad.
- **Documento de liquidación:** se recomienda que el desglose de liquidación se entregue al antiguo colaborador para promulgar la transparencia y que este, en caso de que exista algún error en el documento, pueda hacer el aviso correspondiente a EQUIPEMSA. Aunado a esto, el colaborador tiene el derecho de conocer a cabalidad los montos que le fueron pagados dada la irrenunciabilidad de los derechos laborales ya citada en el desarrollo de este documento.
- **Gobernanza de documentos de liquidación:** al igual que se mencionó para los documentos de vacaciones, permisos, incapacidades y ausencias, se recomienda mantener bajo un sistema de seguridad robusto, digital o impreso, cualquier documento relacionado a liquidación. Estos documentos contienen datos personales y sensibles de los empleados. En particular la información sobre salario siempre debe mantenerse bajo estricto resguardo y tratarse de forma confidencial entre el colaborador y los gestores de las liquidaciones. Además, debe verificarse que la documentación esté siempre rubricada por los sujetos intervinientes (colaborador y aprobador de la empresa).

Para el segundo objetivo, los autores de la consultoría recalcan la importancia de utilizar las siguientes recomendaciones:

- **Revisión de KPI's:** realizar una sesión para el análisis de la metodología propuesta es clave para entender la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño. Si los mismos se aplican sin ser realmente comprendidos, podría caerse en la consecuencia de un uso incorrecto y poco favorecedor.
- **Guía de utilización:** utilizar la guía garantiza el buen uso ya que la misma tiene una explicación sencilla para que su implementación sea la adecuada para las personas que harán el proceso de evaluación de los instrumentos propuestos para EQUIPEMSA.

En relación con el tercer objetivo, dentro del plan de gobernanza se recomienda la siguiente aplicación:

- **Socialización del manual:** es necesario que se socialice entre los gerentes y personas involucradas en la administración del personal, los instrumentos y plan de acción para implementarlos. Pero, es además fundamental el comunicar entre estos el manual para el desarrollo eficaz de estos elementos. Es necesario explicar el propósito y los beneficios de la propuesta de valor para que se dé su aceptación, ya que la comunicación interna y posicionamiento de la visión empresarial resulta esencial desde todos los estratos empresariales.
- **Aplicación de los manuales:** la efectividad de los manuales radica en el uso correcto de ellos. Si no se utilizan, se hace parcialmente o se hacen cambios en los pasos, se corre el riesgo de gestionar los instrumentos erróneamente y generar a futuro reprocesos paliativos o correctivos de situaciones que pudieron ser abordadas correctamente desde la aplicación correcta de la normativa o regulación interna.

Por último, el último objetivo debe implementarse según los siguientes aspectos:

- **Revisión de la política:** se recomienda entender la política para así poder implementarla. La compañía es responsable de asegurarse que todos los elementos son atinentes a su realidad. El documento fue hecho con base en las necesidades de la empresa, pero se podrían hacer ajustes según sea necesario. Se recomienda una revisión de al menos 1 vez al año del contenido de esta con el fin de mantener actualizada la normativa interna. Esta revisión debe hacerse con acompañamiento de un profesional con conocimiento en derecho laboral.
- **Plan de implementación:** se debe trabajar en un plan de implementación de la política. El mismo debe contener aspectos como tiempo de implementación, responsables, presupuesto, comunicación entre otros. Se deben coordinar sesiones entre los encargados de su socialización. Se debe documentar la comunicación a los colaboradores y consignarse la fecha a partir de que empieza a regir.
- **Comunicación interna:** Una vez que se revise por la administración de EQUIPEMSA y se haga el plan de implementación, se debe trabajar en la comunicación hacia los colaboradores. La misma debe ser clara para que el

mensaje de la política llegue al receptor correctamente. Los colaboradores también son parte del proceso por ende es fundamental que la comprendan.

- **Veracidad de la política:** es importante que esta política sobre vacaciones, permisos, incapacidades y licencias sea firmada por la persona de la gerencia encargada de aprobar este tipo de aspectos a nivel de organizacional. Una política sin la firma y autorización de la persona encargada de realizar esto, pierde veracidad.

Además, para una correcta gobernanza, se recomiendan los siguientes aspectos de forma general:

- **Capacitación para el equipo administrativo:** una recomendación es que las personas que gestionan el talento humano de EQUIPEMSA, hagan un esfuerzo por invertir en capacitaciones relacionadas con legislación laboral costarricense. Además de esto, capacitación en temas relacionados con Recursos Humanos. Esto contribuye con la correcta administración de procesos como los que fueron objetivos de esta consultoría. EQUIPEMSA debe velar por la continua mejora del control interno de la efectividad de sus procesos relacionados con los colaboradores. No todos los procesos de la etapa contractual fueron objeto de estudio, por lo tanto, esta contribución realizada a la empresa debe incitar a que el equipo administrativo continúe auditando documentos y sistemas de Recursos Humanos.
- **Revisión de contratos:** validar la necesidad de incluir en los contratos una cláusula que especifique la obligatoriedad de utilizar los formularios oficiales para solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidad y licencias. Adicionalmente, se recomienda establecer que cualquier omisión o error en el uso de los instrumentos podría derivar en retrasos o ajustes en los procesos, de acuerdo con la normativa interna de la organización.
- **Evaluación de procesos de Recursos Humanos:** es ideal que se realice una auditoría de procesos de gestión del talento humano los cuales no fueron objetos de estudio de esta consultoría. No se pueden hacer mejoras a medias en una organización si se busca la excelencia. Se debe buscar el mejorar todos los procesos de Recursos Humanos para beneficio del empleado y el patrono.

Para dar cierre al proyecto de consultoría para EQUIPEMSA, se desea mencionar que el esfuerzo realizado por la compañía para entender las áreas de oportunidad en sus procesos de administración de Recursos Humanos es uno que demuestra su compromiso con sus colaboradores, la legislación laboral y sus clientes. Para los consultores, fue de gran insumo el contar con la apertura y colaboración de EQUIPEMSA. Todos los instrumentos desarrollados son de gran valor para la organización, pero también una fuente de aprendizaje y desarrollo académico y profesional para los autores de la consultoría.

La correcta gestión de procesos de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones es un pilar fundamental para garantizar el respeto de los derechos laborales de los colaboradores en cualquier empresa. Por esta razón, toda organización debe tener como objetivo primordial el velar por el cumplimiento legal de sus procesos en general.

13. Bibliografía

Artículo 153 del Código de Trabajo de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Extraído de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC

Artículo 157 del Código de Trabajo de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Extraído de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC

Artículo 398 del Código de Trabajo de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Extraído de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC

Berry et al. (2024). Proyecto de auditoría para EQUIPEMSA.

Briones, E. (2024). *Permisos/licencias en el trabajo*. La República. Extraído de <https://www.larepublica.net/noticia/permisoslicencias-en-el-trabajo>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Domingo, J. (2024). Manuales Administrativos: Importancia y Elaboración Efectiva. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/manuales-administrativos-importancia-y-elaboraci%C3%B3n-javiel-fern%C3%A1ndez-2nzde/>

Duarte, M. (2024). *La Importancia de Contar con Manuales de Funciones en las Empresas*. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-contar-con-manuales-funciones-en-las-marcelo-duarte-udplf/>

- ERP Lawyers. (2024). La importancia de firmar un contrato laboral en Costa Rica. Extraído de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-firmar-un-contrato-laboral-en-costa-rica-lod3f/>
- Fassio, A. N. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias administrativas*, (12), 73-84.
- Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*.
- García-Perrote, I. (1994). La prueba en el Proceso de Trabajo.
- Grau Gabrielli, D., Parker Jiménez, J., & Uzal Castro, J. (2007). Confidencialidad de la información reservada en la relación laboral. Extraído de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112741>.
- Gutiérrez, R. (2018). *Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH*. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/los-sistemas-de-indicadores-como-procedimiento-en-la-nueva-guti%C3%A9rrez/>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, "Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias" en *Metodología de la investigación*, sexta edición, McGraw Hill Education, México, 2014, pp.2-21.
- Hueso, A., & Josep, M. (2012). Cuadernos docentes en procesos de desarrollo, n. 1. *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ivan, R. J. O. (2019). Key Performance Indicators (KPI). *KEY PERFORMANCE INDICATORS*, 45.
- Juana, P. P. (2016). *Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo*. CIENCIA ergo-sum: revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México, 23(2), 121-133.
- KRZESZOWSKI, W. (2021). Key Performance Indicators—Proper Selection and Design from The Human Resources Perspective.

Ley 2/1943, Código de Trabajo (1943), Costa Rica.

López-Patrón, J. M. (2008). Los derechos laborales en el Sistema Interamericano de Protección de Derechos Humanos: la protección de los derechos económicos, sociales y culturales. *International Law*, (12), 184-216.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Seguridad Social. (s.f.). *Manual Básico de Aplicación del Derecho Laboral Costarricense*. Extraído de: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/29657.pdf>.

Madriz, O. (2012). Infracciones a las Leyes de Trabajo. Extraído de: <https://www.eempleo.com/cr/noticias/investigacion-laboral/infracciones-las-leyes-de-trabajo-6184>.

Montero, P. (2023). *Qué NO Hacer Con Tus Indicadores De Gestión: Errores Comunes Que Debes Evitar*. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-hacer-con-tus-indicadores-de-gesti%C3%B3n-errores-que-montero-cerdas/>

Naciones Unidas. *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Extraído de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Oomen, D. (2009). *The challenge of translating Strategic Human Resource Management into Key Performance Indicators*. Extraído de <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=114645>

Orézzoli, A. (2023). *Rediseñando la Gestión del Control Interno*. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/redise%C3%B1ando-la-gesti%C3%B3n-del-control-interno-ana-mar%C3%ADa-or%C3%A9zzoli-6ciie/>.

Pasco, M. (1997) *Fundamentos de Derecho Procesal del Trabajo*.

Poder Judicial de la República de Costa Rica. *Diccionario: Prestaciones Laborales*. Extraído de: <https://dictionariosusual.poderjudicial.go.cr/index.php/diccionario/prestaciones-laborales#:~:text=En%20Costa%20Rica%2C%20conjunto%20de,vacaci%C3%B3n>.

Polanco, D. (2023). *Importancia de un asesor legal en el mundo empresarial*. Extraído de: <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-un-asesor-legal-en-el-mundo-darwin-polanco/>.

Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, 8 de julio de 2005, (Costa Rica). <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0005-817938>.

Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, 21 de julio de 2021, (Costa Rica). <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0005-1047459>.

Salas, M. (2024). *Técnicas de Auditoría: Cédulas de Hallazgo*. Curso de Auditoría de Recursos Humanos. Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad Nacional.

Sánchez Sánchez, J. D. (2014). *Aplicación Neuro-inductiva de la Escala de Likert al Neurocomercio*. In IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales 27-29 de agosto de 2014 Heredia, Costa Rica. *La investigación social ante desafíos transnacionales: procesos globales, problemáticas emergentes y perspectivas de integración regional*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales.




Sánchez Silva, M. (2005). *La metodología en la investigación cualitativa*.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2014). *Reglamento para el Otorgamiento de Incapacidades y Licencias a los Beneficiarios del Seguro de Salud*. Extraído de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_resultado_libre.aspx?param1=NLR¶m2=1¶m3=FECHA¶m4=DESC¶m5=%27incapacidad%27¶m9=False.


14. Anexos

Anexo 1. Documentos internos para el registro de solicitudes de ausencias y transacciones laborales.

Anexo 1.1 Documento de acción de personal-control de vacaciones

						
CONTROL DE VACACIONES						
Datos del empleado						
Nombre Completo: [REDACTED]	Puesto: Miscelanea					
Cédula: [REDACTED]	Fecha de Ingreso:	2-jun-08				
Fecha de Nacimiento: 13-feb-64						
VACACIONES						
FECHA DE SOLICITUD	DÍAS DISFRUTADOS	FECHA DE SALIDA	FECHA DE INGRESO	DÍAS ACUMULADOS	SALDO	FIRMA
25/3/2020	3	25/3/2020	13/4/2020	N/A	N/A	
Motivo: Días disfrutados sin goce de salario (30/03/2020, 31/03/2020, 07/04/2020). No labora los Jueves.						
Fecha: 25/3/2020						
Autorizado por : _____						

Anexo 1.2 Comprobante de pago

	EQUIPOS PARA EMBOTELLADO S.A. Céd. 3-101-226380					
Comprobante de pago						
Fecha:	31/07/2024					
Nombre:	[REDACTED]					
Cédula:	[REDACTED]					
Puesto:	Jefe de Planta					
Periodo de pago:	Quincena del 16 al 31 de Julio del 2024					
Salario Bruto	Extras	CCSS	Prestamo	Ahorro Navideño	Formulario D-103	Salario Neto
€392,194.08	€231,829.27	€66,583.29	€90,000.00	€10,000.00	€0.00	€457,440.06
Observaciones: Pago feriado 25-07-24 reflejado en rubro extras						

Anexo 1.4 Liquidación laboral ejemplo # 1



Equipos para Embotellado SA- EQUIPEMSA Liquidación Laboral

EXPEDIENTE:		FECHA DE ENTRADA:	24-ago-09
NOMBRE:		FECHA DE SALIDA:	03-may-24
CÉDULA:		AÑOS LABORADOS:	14
ÚLTIMO PUESTO:	Mensajero	MESES LABORADOS:	8 meses
MOTIVO SALIDA:	Despido con Responsabilidad (Jubilación)	DIAS LABORADOS:	9 días

Salarios últimos seis meses			Salarios para aguinaldo		
1-	may-23	¢465,000.00	1-	dic-23	¢0.00
2-	jun-23	¢330,150.00	2-	ene-24	¢0.00
3-	jul-23	¢465,000.00	3-	feb-24	¢0.00
4-	ago-23	¢465,000.00	4-	mar-24	¢0.00
5-	sep-23	¢465,000.00	5-	abr-24	¢0.00
6-	oct-23	¢465,000.00	6-		
Total		¢2,655,150.00	7-		
Total de salarios:		¢2,655,150.00	8-		
Promedio mensual:		¢442,525.00	9-		
Promedio diario:		¢14,750.83	10-		
			11-		
			12-		
			TOTAL		¢0.00

Promedio diario para vacaciones: ¢14,750.83

Detalle de Derechos Laborales por pagar:			
CÁLCULO DE VACACIONES:	14	días de vacaciones	¢206,511.67
CÁLCULO DE AGUINALDO:	8.33%	porcentaje por aplicar	¢0.00
CÁLCULO DE PREAVISO:	0	meses de preaviso	¢0.00
CÁLCULO DE CESANTÍA:	160	días de cesantía	¢2,360,133.33
TOTAL A LIQUIDAR:			¢2,566,645.00

USO INTERNO:	RECIBIDO CONFORME:
Hecho por: _____	Nombre: _____
Revisado por: _____	Cédula: _____
Gerente General: _____	Firma: _____

OBSERVACIONES:

Anexo 1.5 Liquidación laboral ejemplo # 2



Equipos para Embotellado SA- EQUIPEMSA
Liquidación Laboral

EXPEDIENTE:		FECHA DE ENTRADA:	20-may-21
NOMBRE:		FECHA DE SALIDA:	14-may-24
CÉDULA:		AÑOS LABORADOS:	2
ÚLTIMO PUESTO:	Operario Calificado de Producción - Soldador	MESES LABORADOS:	11 meses
MOTIVO SALIDA:	Renuncia	DIAS LABORADOS:	24 días

Salarios últimos seis meses		
1-	nov-23	C713,088.00
2-	dic-23	C755,488.00
3-	ene-24	C841,589.00
4-	feb-24	C984,389.00
5-	mar-24	C879,941.00
6-	abr-24	C742,037.76
Total		C4,916,532.76
Total de salarios:		C4,916,532.76
Promedio mensual:		C819,422.13
Promedio diario:		C27,314.07

Salarios para aguinaldo		
1-	dic-23	C755,488.00
2-	ene-24	C841,589.00
3-	feb-24	C984,389.00
4-	mar-24	C879,941.00
5-	abr-24	C742,037.76
6-	may-24	C311,685.89
7-		
8-		
9-		
10-		
11-		
12-		
TOTAL		C4,515,130.65

Promedio diario para vacaciones: **C27,314.07**

Detalle de Derechos Laborales por pagar:		
CÁLCULO DE VACACIONES:	4 días de vacaciones	C109,256.28
CÁLCULO DE AGUINALDO:	8.33% porcentaje por aplicar	C376,260.89
CÁLCULO DE PREAVISO:	0 meses de preaviso	C0.00
CÁLCULO DE CESANTÍA:	0 días de cesantía	C0.00
TOTAL A LIQUIDAR:		C485,517.17

USO INTERNO:
Hecho por: _____
Revisado por: _____
Gerente General: _____

RECIBIDO CONFORME:
Nombre: _____
Cédula: _____
Firma: _____

Finiquito:
Por este medio la persona trabajadora, da por recibida de manera completa y total, sus prestaciones laborales, los cuales han sido cancelados por el patrono cumpliendo con las normas vigentes. Por lo anterior, la persona trabajadora firma en aceptación de que se le han cancelado a entera satisfacción.
 Se paga Preaviso del 15-05-24 al 14-06-24 (Por quincena)

Anexo 1.6 Liquidación laboral ejemplo # 3



Equipos para Embotellado SA- EQUIPEMSA Liquidación Laboral

EXPEDIENTE:		FECHA DE ENTRADA:	04-mar-24
NOMBRE:		FECHA DE SALIDA:	15-oct-24
CÉDULA:		AÑOS LABORADOS:	0
ÚLTIMO PUESTO:	Auxiliar Administrativo de Producción	MESES LABORADOS:	7 meses
MOTIVO SALIDA:	Renuncia	DIAS LABORADOS:	11 días

Salarios últimos seis meses		
1-	abr-24	₪450,000.00
2-	may-24	₪427,500.00
3-	jun-24	₪450,000.00
4-	jul-24	₪450,000.00
5-	ago-24	₪450,000.00
6-	sep-24	₪450,000.00
Total		₪2,677,500.00
Total de salarios:		₪2,677,500.00
Promedio mensual:		₪446,250.00
Promedio diario:		₪14,875.00

Salarios para aguinaldo		
1-	mar-24	₪405,000.00
2-	abr-24	₪450,000.00
3-	may-24	₪427,500.00
4-	jun-24	₪450,000.00
5-	jul-24	₪450,000.00
6-	ago-24	₪450,000.00
7-	sep-24	₪450,000.00
8-	oct-24	₪225,000.00
9-		
10-		
11-		
12-		
TOTAL		₪3,307,500.00

Promedio diario para vacaciones:	₪14,875.00
----------------------------------	------------

Detalle de Derechos Laborales por pagar:		
CÁLCULO DE VACACIONES:	7.5 días de vacaciones	₪111,562.50
CÁLCULO DE AGUINALDO:	8.33% porcentaje por aplicar	₪275,625.00
CÁLCULO DE PREAVISO:	0 meses de preaviso	₪0.00
CÁLCULO DE CESANTÍA:	0 días de cesantía	₪0.00
TOTAL A LIQUIDAR:		₪387,187.50

USO INTERNO:
Hecho por: _____
Revisado por: _____
Gerente General: _____

RECIBIDO CONFORME:
Nombre: _____
Cédula: _____
Firma: _____

OBSERVACIONES:
Por este medio la persona trabajadora, da por recibida de manera completa y total, sus prestaciones laborales, los cuales han sido cancelados por el patrono cumpliendo con las normas vigentes . Por lo anterior, la persona trabajadora firma en aceptación de que se le han cancelado a entera satisfacción.
 Se pagan 15 días de preaviso.

Reglamento Interno de Trabajo

3101226380, Equipos para Embotellado, S.A.- EQUIPEMSA

DISPOSICIONES GENERALES:

Artículo 1

Se establece este Reglamento Interno de Trabajo, que en lo sucesivo se denominará Reglamento, para normar las relaciones internas entre Equipos para Embotellado, S.A.-EQUIPEMSA., igualmente llamada EQUIPEMSA y sus personas trabajadoras con ocasión o por consecuencia del trabajo, de conformidad con lo prescrito en los artículos 66, 67 y 68 del Código de Trabajo; 29 inciso e) y 31 de la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; y lo establecido en el Decreto N° 36946 del 29 de julio de 2011 y sus reformas, Reglamento sobre las Normas Internas, Reguladoras de las Relaciones y Condiciones Laborales, en los Centros de Trabajo.

Artículo 2

Para los efectos de este reglamento, se entiende por:

A. PERSONA EMPLEADORA: a Equipos para Embotellado, S.A.- EQUIPEMSA cuyo centro de trabajo se encuentra ubicado en San Rafael, Alajuela. Del puente del Virilla sobre la radial de Santa Ana-Belén, 200 metros Norte, 600 metros Oeste y dedicada a la Distribución y venta de equipos y bandas transportadoras para la industria y además le brindamos asesoría en el área técnica a nuestros clientes. En este reglamento se podrá abreviar como EQUIPEMSA.

B. REPRESENTANTES DE LA PERSONA EMPLEADORA: El Gerente general, gerente de producción, asistente administrativo, jefe de planta 1, operarios, y en general todas aquellas personas que debidamente autorizadas por ellos ejerzan dentro de EQUIPEMSA, funciones de dirección, administración, o de ambos géneros. Estas personas obligan a la persona empleadora, en las relaciones que tengan con

las personas trabajadoras de EQUIPEMSA como si éstas personalmente hubieran realizado el acto o actos de que se trate.

C. PERSONA TRABAJADORA: Las personas físicas que prestan a EQUIPEMSA, sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en forma subordinada y a cambio de una retribución o salario, sea en forma permanente o transitoria, y como consecuencia de una relación laboral o de un contrato de trabajo, verbal o escrito, expreso o tácito, individual o colectivo.

JORNADAS Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 3

La jornada de trabajo, se desarrolla en San Rafael, Alajuela. Del puente del Virilla sobre la radial de Santa Ana-Belén, 200 metros Norte, 600 metros Oeste. o en cualquier otro sitio que EQUIPEMSA, ocupe en el futuro.

El cambio de lugar de trabajo será puesto en conocimiento de las personas trabajadoras con suficiente antelación.

Artículo 4

Para los puestos administrativos, la jornada laboral es diurna acumulativa, será de 8 horas diarias y 48 semanales.

Para los puestos de producción, la jornada laboral es diurna acumulativa, será de 9.5 horas diarias y 48 semanales.

Artículo 5

El horario de trabajo del personal administrativo es: Lunes a viernes de 7:30am a 4:30pm. Pudiendo el patrono solicitar que trabaje los días sábado para completar la jornada de cuarenta y ocho (48) horas semanales.

El horario de trabajo para el personal de producción es: Lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm. Pudiendo el patrono solicitar que trabaje los días sábado para completar la jornada de cuarenta y ocho (48) horas semanales.

Descansos para todo el personal Administrativo:

De 12:00md-1:00pm almuerzo

Descansos para todo el personal Producción:

Desayuno:

Grupo A 9am-9:15am

Grupo B 9:15am-9:30am

Almuerzo

Grupo A 12md-12:30md

Grupo B 12:30md-1:00pm

Café:

Grupo A 3pm-3:15pm

Grupo B 3:15pm-3:30pm

Artículo 6

Cuando por motivos necesarios EQUIPEMSA lo requiera, las personas trabajadoras tienen la ineludible obligación de laborar en horas extraordinarias, salvo impedimento grave, hasta por el máximo de horas permitido por la Ley; sea que la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder de doce horas diarias. En cada caso concreto la persona empleadora comunicará a las personas trabajadoras, al menos con tres días de anticipación, la jornada extraordinaria que deben laborar, pudiendo tenerse la negativa injustificada a hacerlo, como falta grave, para efectos de sanción. Si no se otorgan al menos esos tres días de anticipación, la persona trabajadora puede negarse válidamente a laborar la jornada extraordinaria.

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

No es permitida la jornada extraordinaria permanente.

SALARIO

Artículo 7

EQUIPEMSA pagará el salario quincenalmente mediante transferencia bancaria, los días quince y treinta de cada mes para los trabajadores con una forma de pago mensual con adelanto quincenales., o el día hábil inmediato anterior si aquél coincide con un día feriado o día de descanso.

Artículo 8

Los reclamos que se originen en materia de pago de salarios deben presentarse para su rápida revisión y corrección, caso de que proceda de forma escrita o verbal ante la Gerencia con el encargado de planillas, en el plazo de ocho días contados a partir de la fecha en que se efectuó el pago. Sin embargo, todos los reclamos podrán ser interpuestos en cualquier momento mientras esté vigente el contrato de trabajo y hasta un año después de su conclusión, de conformidad con el artículo 602 y 607 del Código de Trabajo.

Artículo 9

Incentivos:

VACACIONES

Artículo 10

Todo el personal de EQUIPEMSA tiene derecho a disfrutar, de dos semanas de vacaciones después de cada cincuenta semanas de servicios prestados en forma continua, en concepto de vacaciones anuales remuneradas.

En caso de terminación del contrato o relación de trabajo antes de que la persona trabajadora cumpla ese período de cincuenta semanas, tendrá derecho, como

mínimo, a un día de vacaciones por cada mes completo de trabajo, que se le pagará en el mismo momento del retiro.

DESCANSO SEMANAL

Artículo 11

Todo el personal de EQUIPEMSA, tienen derecho a disfrutar de un día fijo de descanso absoluto, después de cada semana o de cada seis días de trabajo continuo, con goce de salario por tratarse de modalidad de pago mensual con adelantos quincenales.

FERIADOS

Artículo 12

Los feriados para todo el personal de EQUIPEMSA son de pago obligatorio por tratarse toda la planilla de pago mensual, a que se refiere el artículo 148 del Código de Trabajo, que son: 1º de enero, 11 de abril, Jueves y Viernes Santos, 1º de mayo, 25 de julio, 2, 15 y 31 de agosto, 15 de septiembre, 1º y 25 de diciembre; los cuales quedan remunerados con el salario que perciben, de manera que a cualquier persona trabajadora que labore un feriado, se le abonará un salario adicional sencillo, para completar el pago doble que establece la ley.

ASISTENCIA

Artículo 13

El control de asistencia lo realizará cada encargado del departamento con una lista donde lleve el control de entrada y salida de cada trabajador.

Artículo 14

- a. Llegadas tardías

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

-Las llegadas tardías injustificadas, computables al final de un mismo mes calendario, se sancionarán de la siguiente forma:

- a) Por dos: Amonestación verbal.
- b) Por tres: Amonestación escrita.
- c) Por cuatro: Suspensión hasta por dos días.
- d) Por cinco: Suspensión hasta por seis días.
- e) Por seis: Suspensión hasta por ocho días.
- f) Por más de seis: Despido sin responsabilidad patronal.

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

b. Abandono de trabajo:

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

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

- a) Amonestación escrita la primera vez.
- b) Despido sin responsabilidad patronal, la segunda vez.

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

PERMISOS

Artículo 15

Todos los trabajadores de EQUIPEMSA deben de solicitar los permisos con dos semanas de antelación como mínimo, y queda a discreción del jefe directo la

aprobación. Una vez pactado, se debe llenar la boleta o enviar el correo correspondiente.

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

En caso de que la persona trabajadora le sobrevenga el fallecimiento de alguno de sus padres, hijos, hermanos o cónyuge y para el trabajador en caso de nacimiento de hijos, EQUIPEMSA le concederá licencia con goce de salario de uno a tres días hábiles de acuerdo con lo que estime conveniente sobre el particular. (A JUICIO DE LA PERSONA EMPLEADORA PUEDEN OTORGARSE MAS DÍAS, EN TODAS O ALGUNAS DE LAS CIRCUNSTANCIAS INDICADAS)

AGUINALDO

Artículo 16

Todas las personas trabajadoras de cualquier clase que sean, y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague su salario, tienen derecho al aguinaldo anual, que será igual al promedio mensual de los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los doce meses anteriores al primero de diciembre de cada año, o tiempo menor que hayan laborado.

Dicho beneficio será pagado dentro de los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año, salvo terminación del contrato o relación de trabajo antes del vencimiento del período respectivo, caso en el cual se les pagará proporcionalmente y de inmediato.

CONTRATO DE TRABAJO

Artículo 17

Todo el personal, está amparado por un contrato de trabajo escrito, que contiene, en términos amplios, las cláusulas y estipulaciones particulares que regulen la prestación de servicios. Las condiciones de las personas trabajadoras adolescentes mayores de quince años, pero menores de dieciocho años, se regirán por lo dispuesto en el

Código de la Niñez y la Adolescencia en lo que sea aplicable y demás normativa relacionada o conexas.

SOBRE LA SALUD OCUPACIONAL Y LOS RIESGOS DE TRABAJO

Artículo 18

En EQUIPEMSA se cumplirán todas las disposiciones legales relacionadas con la salud ocupacional y los riesgos de trabajo. Se establecerán las comisiones de salud ocupacional que, a juicio del Consejo de Salud Ocupacional, sean necesarias, en los términos que expresamente señala el artículo 288 del Código de Trabajo y el Decreto Ejecutivo N°18379-TSS del 19 de julio de 1988. La empresa pagará el seguro de riesgos de trabajo que corresponda según la legislación vigente a favor de las personas trabajadoras.

SOBRE TRABAJO DE MENORES

Artículo 19

Trabajo de menores: Queda absolutamente prohibido contratar el trabajo de las mujeres y de los menores de dieciocho años para desempeñar labores insalubres, pesadas o peligrosas, en los aspectos físico o moral, según lo estipulado en el artículo 87 del código de trabajo.

SOBRE SUGERENCIAS, QUEJAS O SOLICITUDES

Artículo 20

Para sugerencias, solicitudes, quejas y reclamos favor dirigirlos en primera instancia con el gerente administrativo o en caso de ausencia con el gerente general, los cuáles darán respuesta a cada inquietud presentada.

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS:

Artículo 21

Disposiciones generales a cumplir dentro de las instalaciones de la empresa y durante horas laborales:

- El uso de celular durante las horas laborales deberá ser restringido, preferiblemente mantenerlo durante ese tiempo en vibrador o silencio. De presentarse una emergencia familiar suministrar a sus allegados el número de la empresa.
- El nivel de volumen de la música en los puestos de trabajo debe ser bajo para que no interfiera ni con el trabajo de los demás ni con el teléfono al atender llamadas.
- Apagar los equipos y electrodomésticos (computadoras, pantallas, ventiladores, aires acondicionados, etc), cuando vayan a ausentarse de las oficinas ya sea al terminar la jornada laboral o al salir a realizar algún asunto fuera de la oficina.
- No pegar ningún papel u objeto en las paredes.
- No guardar ni acumular papeles o cosas innecesarios sobre o dentro del escritorio.
- No dejar objetos personales sobre los escritorios, ni baños tales como cartelas, bolsos, cepillos, espejos, cremas dentales, etc.
- No depositar sobras de comidas en los basureros de los puestos de trabajo.
- No botar toallas de papel, toallas sanitarias, ni papel higiénico en el inodoro.
- No utilizar las toallas de papel como servilletas u otro, para uso diferente que no sea secarse las manos o la cara con ellas.
- Mantener los puestos de trabajo en completo orden y limpieza (incluyendo el cuidado de paredes).
- Al usar el comedor seguir las instrucciones estipuladas en el documento que se fija en la pared de esta.
- Si por accidente se dañó o se rompió algo reportarlo inmediatamente.
- El almuerzo deberá tomarse en la cafetería nunca en el puesto de trabajo.

PROHIBICIONES DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Artículo 23

Además de las prohibiciones que señala Código de Trabajo, queda absolutamente prohibido a las personas trabajadoras:

- A. Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.
- B. Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.
- C. Ingerir licor o utilizar drogas ilegales durante la jornada de trabajo.
- D. Recibir visitas de carácter personal en horas de trabajo, salvo casos urgentes.
- E. Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros y compañeras de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto que deben ser normas en las relaciones del personal de EQUIPEMSA.
- F. Mantener conversaciones innecesarias con compañeros de trabajo o con terceras personas en perjuicio, o con demora de las labores que están ejecutando.
- G. Proferir insultos o usar vocabulario vulgar o grosero.
- H. Usar utensilios, máquinas, útiles, materiales y herramientas propiedad de EQUIPEMSA para fines ajenos a la realización del trabajo.
- I. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la Ley, o cuando se trate de instrumentos punzantes, cortantes o punzocortantes que formen parte de las herramientas y útiles propios del trabajo.
- J. Tratar de resolver por medio de la violencia, de hecho, o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización del trabajo o permanencia en EQUIPEMSA.
- K. Intervenir oficiosamente cuando un jefe o la jefa llame la atención a un subalterno o subalterna.
- L. Burlarse de un cliente, hacer bromas con sus compañeros y compañeras de trabajo o con terceras personas, que puedan motivar molestias o malentendidos con el público.

- M. Dañar, destruir, remover o alterar los avisos o advertencias sobre las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, y los equipos de protección personal o negarse a usarlos sin motivo justificado.

SANCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 24

Las faltas en que incurran las personas trabajadoras serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

- A. Amonestación verbal;
- B. Apercibimiento escrito;
- C. Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días;
- D. Despido sin responsabilidad patronal.

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

Artículo 25

La amonestación verbal se aplicará:

- A. Cuando la persona trabajadora, en forma expresa o tácita, cometa alguna falta leve a las obligaciones que le impone el contrato o relación de trabajo, según lo señalado en el Código de Trabajo y en este Reglamento.
- B. En los casos expresamente previstos en este Reglamento.

Artículo 26

El apercibimiento escrito se aplicará una vez que se haya oído al interesado, interesada, a los compañeros y compañeras de trabajo que él o ella indique, en los siguientes casos:

- A. Cuando se haya amonestado a la persona trabajadora en los términos del artículo anterior e incurra nuevamente en la misma falta.

- B. Cuando incumpla alguna de las obligaciones establecidas en el artículo 71 del Código de Trabajo o en el artículo 27 anterior, si la falta no da mérito para una sanción mayor.
- C. En los casos especialmente previstos en este Reglamento.
- D. Cuando las leyes de trabajo exijan la amonestación escrita antes del despido.

Artículo 27

La suspensión del trabajo se aplicará hasta por ocho días y sin goce de salario, una vez que se haya oído al interesado y a los compañeros y compañeras de trabajo que él o ella indique, en los siguientes casos:

- a) Cuando la persona trabajadora, después de haber sido amonestado (a) por escrito, incurra de nuevo en la falta que motivó la amonestación.
- b) Cuando la persona trabajadora viole alguna de las prohibiciones del artículo 72 del Código de Trabajo o de los artículos de prohibiciones de este Reglamento, salvo que la falta de mérito para el despido, o esté sancionada por otra disposición de este Reglamento.
- c) Cuando la persona trabajadora cometa alguna falta de cierta gravedad que no de mérito para el despido, excepto si está sancionada de manera especial por otra disposición de este Reglamento.

Artículo 28

El despido se efectuará, sin responsabilidad para la persona empleadora:

- a) Cuando a la persona trabajadora se le haya impuesto suspensión en tres ocasiones, e incurra en causal para una cuarta suspensión dentro del período de tres meses, ya que se considerará la repetición de infracciones como conducta irresponsable y contraria a las obligaciones del contrato o relación laboral.
- b) En los casos especialmente previstos en este Reglamento.
- c) Cuando la persona trabajadora incurra en alguna de las causales previstas en el artículo 81 del Código de Trabajo.

Artículo 29

Todas las sanciones disciplinarias deberán imponerse dentro del mes posterior al día en que se cometió la falta o en que los representantes de la persona empleadora la conocieron.

SOBRE ACOSO U HOSTIGAMIENTO SEXUAL ***

Artículo 30

De conformidad con lo dispuesto por la Ley No. 7476 de 3 de febrero de 1995 y sus reformas, Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, en EQUIPEMSA se prohíbe y sanciona el acoso y hostigamiento sexual, como práctica discriminatoria por razón de sexo, contra la dignidad de las mujeres y de los hombres en las relaciones laborales.

Se aplicará en relaciones de Jerarquía o autoridad (jefe a subordinado), relaciones entre personas del mismo nivel jerárquico (compañeros de trabajo), entre personas de un nivel jerárquico inferior a uno superior (de subordinado a jefe) y relaciones entre personas servidoras y usuarias en el ámbito de trabajo y educativo (clientes a personas trabajadoras).

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

- A. Condiciones materiales de empleo.
- B. Desempeño y cumplimiento laboral.
- C. Estado general de bienestar personal.

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

El acoso y hostigamiento sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

1. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:

- A) Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura, de empleo de quien la reciba.

- B) Amenazas, implícitas o expresas, físicas o morales, de daños o castigos referidos a la situación, actual o futura de empleo de quien las reciba.
- C) Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo.

2. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.

3. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseados y ofensivos para quien los reciba.

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

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

- La empresa se compromete a divulgar el contenido de la Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia, así como los procedimientos internos para su aplicación.

- La tramitación de las denuncias por acoso u hostigamiento sexual serán presentadas ante la Inspección de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o directamente ante los Tribunales de Trabajo.

- La persona trabajadora que quiera denunciar por hostigamiento y acoso sexual a una persona o personas, cualquiera que sea su rango, deberá hacerlo en forma verbal o escrita ante el Ministerio de Trabajo ofreciendo en el mismo acto, toda la prueba que considere oportuna.

- De conformidad con el artículo 24 de la Ley 7476 y sus reformas, la Comisión Investigadora, previa solicitud de parte y mediante resolución fundada, podrá solicitar a la persona empleadora o representante competente, ordenar cautelarmente:

- a) Que el presunto hostigador se abstenga de perturbar al denunciante.

- b) Que el presunto hostigador se abstenga de interferir en el uso y disfrute de los instrumentos de trabajo de la persona
- A) hostigada.
- c) La reubicación laboral.
- d) La permuta del cargo.
- e) Excepcionalmente la separación temporal del cargo con goce de salario.

-En caso de comprobarse el abuso, se procederá con amonestación, suspensión del trabajo sin goce de salario hasta por ocho días o el despido sin responsabilidad patronal, según la gravedad de la falta.

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

De no probarse la falta, se ordenará el archivo del expediente. Asimismo, si durante la tramitación del procedimiento se da la desvinculación laboral de la persona denunciada, deberá dictarse igualmente la resolución fundada, aunque sobrevenga una sanción que no se aplique, misma que deberá ser notificada al denunciado y archivada en su expediente personal laboral.

-El plazo para interponer la denuncia es de dos años que se computarán a partir del último hecho consecuencia del hostigamiento sexual o a partir de que cesó la causa justificada que le impidió denunciar.

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

Anexo 2. Papeles de trabajo elaborados para la metodología

Anexo 2.1 Entrevista y cuestionarios

Anexo 2.1.1 Entrevista a Sergio Vargas

1. ¿Cuál es su formación académica?

- Licenciatura en Ingeniería Civil y Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

2. ¿Cuál es el proceso de manejo de permisos para ausentarse a laborar? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión?

- La empresa no cuenta con algún sistema específico y robusto para la gestión de permisos como vacaciones o licencias. La compañera encargada Ejecutiva Administrativa y Financiera lleva un control en Excel donde registra las vacaciones de los colaboradores, es un proceso manual.

3. ¿Cuál es el proceso de manejo de vacaciones? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión?

- La misma respuesta que en la pregunta anterior.

4. ¿Cuál es el proceso de manejo de licencias? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión?

- En cuanto a licencias de paternidad o maternidad, no hemos tenido casos entonces no tenemos un proceso definido.

5. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de liquidaciones laborales? ¿Se cuenta con un documento o sistema para elaborarlas?

- No existe un proceso o sistema complejo para el procesamiento de esto. Solamente se realiza en un documento de Excel.

6. ¿Por qué se utiliza el promedio de últimos 6 meses para cálculo de liquidaciones?

- Esa consulta podemos hacerla mejor a la Ejecutiva Administrativa y Financiera.

7. ¿Los documentos y sistemas de gestión de los aspectos mencionados anteriormente han sido revisados por asesores legales?

- No, no han sido revisados por un asesor legal.

8. ¿Se realizan actualizaciones de los sistemas o documentos utilizados para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias, liquidaciones?

- No, no se han realizado actualizaciones a los documentos.

9. ¿La persona que gestiona estos documentos y procesos ha recibido alguna capacitación sobre la elaboración de estos?

- No, no ha recibido ninguna capacitación. Cuando tiene duda sobre cómo hacer alguno, consulta con el Ministerio de Trabajo.

10. ¿La empresa ha recibido algún reclamo de colaboradores y excolaboradores por gestión incorrecta de los aspectos mencionados?

- No se han recibido reclamos por el momento.

11. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de la efectividad de los documentos y sistemas relacionados con gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No, no se cuenta con un sistema.

12. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento para la gestión de los aspectos mencionados anteriormente?

- No, no contamos con un manual.

13. ¿Existe un sistema de gestión de reclamos por cálculo o control de los aspectos mencionados?

- No, no se cuenta con un sistema.

14. ¿Cómo pueden los colaboradores verificar su saldo de vacaciones o permisos?

- Se le comparte la información de registro de días solicitados y las boletas que ellos llenan cuando utilizan estos.

15. ¿Cómo se archivan y protegen los documentos relacionados con condiciones de trabajo y pagos para garantizar su integridad en caso de futuras revisiones o auditorías?

- Esa consulta podemos hacerla mejor a la Ejecutiva Administrativa y Financiera.

16. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para verificar la autenticidad de las solicitudes de permiso sin goce de salario?

- Si es un permiso, no se pide un comprobante. Si es una cita médica se le pide un comprobante y deben llenar una boleta.

17. ¿Existe un estándar para aceptar o denegar un permiso sin goce de salario?

- No existe un estándar, todo depende de cada caso en concreto.

18. ¿Han considerado capacitar a la ejecutiva en tema de derechos laborales?

- No se ha considerado, pero no se descarta la posibilidad.

19. ¿Se han realizado simulaciones o análisis de impacto financiero en caso de tener que ajustar o compensar retrospectivamente por errores de cálculo o documentación?

- No se ha realizado un análisis.

Anexo 2.1.2 Cuestionario realizado a Ericka Hencker.

1. ¿Cuál es su formación académica?

- Licenciada en Terapia Física y tiene una Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo.

2. ¿Cuál es el proceso de manejo de vacaciones? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión?

- Usualmente, en el área administrativa se dan las últimas dos semanas del año. Pero el colaborador puede solicitarlo según necesite. El colaborador realiza una solicitud a su supervisor, y se emite una boleta en la que se indica la asignación de días para vacaciones.

3. ¿Cuál es el proceso de manejo de permisos para ausentarse a laborar? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- El acuerdo es de forma verbal entre el colaborador y su supervisor. Lo más común es que sean de máximo un día, no hemos tenido situaciones en las que soliciten más tiempo.

4. ¿Cuál es el proceso de manejo de licencias? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión?

- Este es un aspecto de mejora. Solamente hemos tenido licencias de maternidad, las cuales hemos tramitado con el dictamen médico correspondiente y la boleta de incapacidad.

5. ¿Los documentos y sistemas de gestión de los aspectos mencionados anteriormente han sido revisados por asesores legales? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Aún no han sido revisados.

6. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de liquidaciones laborales? ¿Se cuenta con un documento o sistema para elaborarlas? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Sí, el contador y la ejecutiva administrativa financiera realizan el cálculo, se solicita revisión al Ministerio de Trabajo, y se emite un documento en el que viene desglosado el pago. Este debe ser firmado por el colaborador.

7. ¿Se realizan actualizaciones de los sistemas o documentos utilizados para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se han hecho actualizaciones recientes.

8. ¿La empresa ha recibido algún reclamo de colaboradores y excolaboradores por gestión incorrecta de los aspectos mencionados? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Alguna duda sobre el cálculo de la liquidación por un tema de incapacidad, la persona creía que se contaba el aguinaldo durante la incapacidad.

9. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de la efectividad de los documentos y sistemas relacionados con gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se ha desarrollado este sistema.

10. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento para la gestión de los aspectos mencionados anteriormente?

- Aún no se ha desarrollado este manual.

11. ¿Cuál es el proceso actual para revisar y actualizar los registros de ausencias y permisos? ¿Quién es responsable de esta revisión?

- Aún no hay un registro en el área administrativa, ya que se trabaja más por objetivos. En el área de producción si se lleva un detalle por horas.

12. ¿Cómo se archivan y protegen los documentos relacionados con condiciones de trabajo y pagos para garantizar su integridad en caso de futuras revisiones o auditorías?

- Se cuentan con expedientes por cada colaborador, los cuales se archivan bajo llave.

13. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para verificar la autenticidad de las solicitudes de permiso sin goce de salario?

- No se ha presentado este caso, por lo que no hemos desarrollado un mecanismo.

14. ¿Qué factores han influido en la decisión de usar el promedio de 6 meses en lugar de 50 semanas para el cálculo de vacaciones?

- Desconozco el motivo.

15. ¿Ha habido casos recientes donde un colaborador haya solicitado un recálculo de sus vacaciones o liquidación?

- Sí, fue en el caso en el que el trabajador creía que su aguinaldo contaba durante el periodo de incapacidad.

16. ¿Han considerado capacitar a la ejecutiva en tema de derechos laborales?

- No se ha contemplado.

17. ¿Existen métricas específicas que el equipo utilizará para monitorear la mejora en la documentación y gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se ha desarrollado.

18. ¿Se han realizado simulaciones o análisis de impacto financiero en caso de tener que ajustar o compensar retrospectivamente por errores de cálculo o documentación? / ¿Existen casos conocidos en los que el cálculo de las vacaciones haya impactado financieramente a la empresa o a algún colaborador?

- No se han realizado. No ha habido casos.

19. ¿Cómo se justifica actualmente un permiso sin goce de salario/ vacaciones/ licencias? ¿Qué proceso sigue la empresa para registrar la solicitud del colaborador?

- Usualmente, el colaborador puede solicitarlo según necesite. El colaborador realiza una solicitud a su supervisor, y se emite una boleta en la que se indica la asignación de días para vacaciones.

Anexo 2.1.3 Cuestionario realizado a Rebeca Pérez.

1. ¿Cuál es su formación académica?

- Técnico en Secretariado y está cursando la carrera de Administración de Empresas.

2. ¿Cuál es el proceso de manejo de vacaciones? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Usualmente, en el área administrativa se dan las últimas dos semanas del año. Pero el colaborador puede solicitarlo según necesite. El colaborador realiza una solicitud a su supervisor, y se emite una boleta en la que se indica la asignación de días para vacaciones. No se lleva un sistema, lo que se lleva es el control de vacaciones por colaborador en Excel.

3. ¿Cuál es el proceso de manejo de permisos para ausentarse a laborar? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- El acuerdo es de forma verbal entre el colaborador y su supervisor. Lo más común es que sean de máximo un día, no hemos tenido situaciones en las que soliciten más tiempo. No se lleva un sistema para eso.

4. ¿Cuál es el proceso de manejo de licencias? ¿Se cuenta con un documento o sistema para su gestión? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Este es un aspecto de mejora. Solamente hemos tenido licencias de maternidad, las cuales hemos tramitado con el dictamen médico correspondiente y la boleta de incapacidad.

5. ¿Los documentos y sistemas de gestión de los aspectos mencionados anteriormente han sido revisados por asesores legales? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Aún no han sido revisados.

6. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de liquidaciones laborales? ¿Se cuenta con un documento o sistema para elaborarlas? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- El contador y la ejecutiva administrativa financiera realizan el cálculo, se realiza la revisión en la página del Ministerio de Trabajo, y se emite un documento en el que viene desglosado el pago. Este debe ser firmado por el colaborador.

7. ¿Se realizan actualizaciones de los sistemas o documentos utilizados para la gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se han hecho actualizaciones recientes.

8. ¿La empresa ha recibido algún reclamo de colaboradores y excolaboradores por gestión incorrecta de los aspectos mencionados? Por favor desarrollar en detalle su respuesta.

- Únicamente, una duda sobre el cálculo de la liquidación por un tema de incapacidad, la persona creía que se contaba el aguinaldo durante la incapacidad.

9. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de la efectividad de los documentos y sistemas relacionados con gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se ha desarrollado este sistema.

10. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimiento para la gestión de los aspectos mencionados anteriormente?

- Aún no se ha desarrollado este manual.

11. ¿Cuál es el proceso actual para revisar y actualizar los registros de ausencias y permisos? ¿Quién es responsable de esta revisión?

- Aún no hay un registro en el área administrativa, ya que se trabaja más por objetivos.
En el área de producción si se lleva un detalle por horas en Excel. El responsable es el jefe de producción y la ejecutiva administrativa.

12. ¿Cómo se archivan y protegen los documentos relacionados con condiciones de trabajo y pagos para garantizar su integridad en caso de futuras revisiones o auditorías?

- Se cuentan con expedientes físicos por cada colaborador, los cuales se archivan bajo llave.

13. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para verificar la autenticidad de las solicitudes de permiso sin goce de salario?

- Se utiliza una acción de persona con todos los datos necesarios y la cual debe tener la firma del colaborador. No es muy usual que se presente estos casos.

14. ¿Qué factores han influido en la decisión de usar el promedio de seis meses en lugar de 50 semanas para el cálculo de vacaciones?

- Desconozco el motivo, siempre se ha manejado así.

15. ¿Ha habido casos recientes donde un colaborador haya solicitado un recálculo de sus vacaciones o liquidación?

- Sí, fue en el caso en el que el trabajador creía que su aguinaldo contaba durante el periodo de incapacidad.

16. ¿Se ha considerado capacitar a los colaboradores sobre sus derechos laborales para evitar malentendidos o disputas en cuanto a ausencias y pago?

- No se ha contemplado. Sin embargo, cuando hacen consultas se les aclara y la mayoría de las veces se les comparte lo que indica el código de trabajo respecto a la consulta que realicen.

17. ¿Existen métricas específicas que el equipo utilizará para monitorear la mejora en la documentación y gestión de vacaciones, permisos, incapacidades, licencias y liquidaciones?

- No se ha desarrollado.

18. ¿Se han realizado simulaciones o análisis de impacto financiero en caso de tener que ajustar o compensar retrospectivamente por errores de cálculo o documentación? / ¿Existen casos conocidos en los que el cálculo de las

vacaciones haya impactado financieramente a la empresa o a algún colaborador?

- No se han realizado. No ha habido casos.

19. ¿Cómo se justifica actualmente un permiso sin goce de salario/vacaciones/licencias? ¿Qué proceso sigue la empresa para registrar la solicitud del colaborador?

- Usualmente, el colaborador puede solicitarlo según necesite. El colaborador realiza una solicitud a su supervisor de forma verbal, y se emite la boleta en caso de vacaciones, licencias se realiza con la incapacidad (únicamente se ha presentado por maternidad) y permiso sin goce de salarios se emite la acción de personal.

Anexo 2.2 Cédulas de Hallazgo

Anexo 2.2.1 Cédula de Hallazgo 1

Identificación del hallazgo	Instrumentos de documentación deficiente
<p>Normativa Aplicable</p>	<p>Dentro del concepto proteccionista del derecho laboral costarricense, debe entenderse el concepto de la carga probatoria.</p> <p>Esta carga, constituye la obligación procesal -en caso de un reclamo administrativo o judicial- que le corresponde a un sujeto de un proceso judicial, de demostrar las condiciones alegadas en defensa de sus intereses.</p> <p>En materia laboral, la carga de la prueba corresponde al patrono (sin importar cuál parte – empleado o empleador- presente el reclamo), ya que es el sujeto procesal que -salvo contadas excepciones- debe probar la dinámica de la relación de trabajo. Para lograr cumplir con la carga de la prueba, debe recopilarse de forma documental toda aquella información relevante de la relación laboral, sea primordialmente mediante un contrato de trabajo escrito, que se complementa con una serie de documentos que prueban los elementos esenciales de la relación de trabajo. La mejor manera de hacerlo es mediante la adopción de expedientes internos de cada trabajador en los que se documenten entre otras cosas los siguientes aspectos esenciales de una relación laboral: contratos de trabajo, jornadas de trabajo, comprobantes de pago salarial firmados por el trabajador,</p>

comprobantes de pago de aguinaldo, registro de disfrute de vacaciones, registro de incapacidades y permisos, sanciones disciplinarias, autorizaciones de rebajo salarial, adendas contractuales, constancias de recibido de la normativa interna de la empresa, capacitaciones, documentación de transacciones crediticias entre el patrono y trabajador, entre otros.

En lo que compete a la carga de la prueba en materia salarial y de derechos laborales irrenunciables (entre ellos, y los más importantes, las vacaciones y el aguinaldo), la jurisprudencia ha sido enfática que, originado en el principio constitucional de protección al salario y a los derechos laborales de naturaleza indisponible, el patrono tiene la obligación de demostrar todo lo relacionado al pago del salario o derecho; o bien el disfrute de esos derechos, por lo que toda incidencia que afecte estos extremos debe estar completamente reflejado en instrumentos determinados por el patrono.

Esta carga probatoria se ve reflejada específicamente en el artículo 478 del Código de Trabajo que recoge, en líneas generales, los aspectos preponderantes en los que, el patrono, debe contar con la información suficiente para demostrar los reclamos que puedan presentarse sobre determinado punto según los requerimientos que se enlistan en la norma señalada. Al respecto, le corresponde la carga probatoria al patrono de los siguientes aspectos de la relación laboral:

“Artículo 478.- En los conflictos derivados de los contratos de trabajo, le corresponde a la parte trabajadora la prueba de la prestación personal de los servicios y, a la parte empleadora, la demostración de los hechos impositivos que invoque y de todos aquellos que tiene la obligación de mantener debidamente documentados o registrados.

En todo caso, le corresponderá al empleador o la empleadora probar su dicho, cuando no exista acuerdo sobre:

- 1) La fecha de ingreso del trabajador o la trabajadora.
- 2) La antigüedad laboral.
- 3) El puesto o cargo desempeñado y la naturaleza o las características de las labores ejecutadas.
- 4) Las causas de la extinción del contrato.
- 5) La entrega a la persona trabajadora de la carta de despido, con indicación de las razones que motivaron la extinción de la

	<p>relación laboral.</p> <p>6) El pago completo de las obligaciones salariales, incluidos sus montos y componentes, cuando así se requiera; las participaciones en utilidades, ventas o cobros; incentivos y demás pluses, convencional o legalmente establecidos.</p> <p>7) La clase y duración de la jornada de trabajo.</p> <p>8) El pago o disfrute de los días feriados, descansos, licencias, aguinaldo y vacaciones.</p> <p>9) El cumplimiento de las obligaciones correspondientes al sistema de seguridad social.</p> <p>10) La justificación de la objetividad, racionalidad y proporcionalidad de las medidas o las conductas señaladas como discriminatorias en todas las demandas relacionadas con discriminaciones.</p> <p>11) Cualquier otra situación fáctica cuya fuente probatoria le sea de más fácil acceso que al trabajador o la trabajadora”.</p> <p>De esta forma, el análisis de los instrumentos de documentación que tiene la empresa debe cumplir no solo con el mandato legal de carga probatoria -es decir, que los documentos existan-, sino que también deben tener los contenidos mínimos de respaldo que, de forma clara e indubitable, permitan a la empresa dilucidar un conflicto sobre la naturaleza, disfrute, concesión o cumplimiento de un derecho laboral.</p>
<p>Hallazgos relacionados</p>	<p>Del análisis de los documentos provistos por la empresa en relación con la documentación probatoria de elementos esenciales del contrato de trabajo -según el mandato del artículo 478 del Código de Trabajo, se pueden determinar los siguientes hallazgos:</p> <p>- La acción de personal denominada “Boleta de Vacaciones” es utilizada por la empresa para el control de permisos sin goce de salario. Este tratamiento debe realizarse de manera diferenciada, en el tanto la naturaleza jurídica de ambos conceptos es diferente, dado que el permiso sin goce de salario es un concepto jurídico no regulado, y las vacaciones es un derecho laboral irrenunciable. Esto implica que, cada tipo de categoría de ausentismo -como concepto general del hecho de que un colaborador no se presente a laborar- debe estar regulado en su instrumento independiente del otro.</p> <p>Aunado a esto, por el carácter protector del salario, los casos donde se trate de un permiso sin goce de salario deben estar</p>

debidamente fundamentados y respaldados de una solicitud expresa del colaborador. Si bien no es detectable en este caso con la información suministrada, no se puede inferir si el permiso concedido sin goce de salario fue otorgado por solicitud expresa del colaborador o bien, por decisión unilateral de la empresa. En caso de que se traten de permisos sin goce de salario otorgados por la empresa, se recalca que los mismos no pueden ser impuestos, ya que la empresa no puede, unilateralmente, determinar el cese del pago del derecho al salario sin solicitud expresa y escrita del colaborador.

- La acción de personal denominada “Ingresos y Permisos”, cataloga dentro de un mismo grupo de ingresos o permisos, conceptos jurídicos de diferente naturaleza. El documento estructura 4 grupos de opciones para la utilización del instrumento, que son: “Enfermedades, INS, CCSS y maternidad”.

No obstante, esta acción de personal es errada en cuanto a la categorización de estos 4 conceptos. En primer lugar, ninguno de los puntos previamente señalados es técnicamente un permiso, sino que en todos los casos se trata de una ausencia, que, posteriormente, debe analizarse si es motivada o inmotivada.

Posteriormente, el análisis de cada caso debe responder a si este ausentismo está basado en una incapacidad (en caso de que se trate de una justificación amparada en un documento del INS o la CCSS) o en una licencia (caso de la maternidad). El tratamiento de cada uno de estos supuestos debe además respaldarse con la documentación respectiva y la descripción de esto (por ejemplo, fechas de la ausencia, categoría de incapacidad, descripción del otorgante, etc.).

Además, la acción de personal en lo que se refiere a licencias omite otra categoría de licencias más allá de la maternidad, como lo son la licencia de paternidad, licencia de período de lactancia -que es distinta a la licencia de maternidad-, licencia para cuidado de paciente terminal, licencia especial de votación, entre otras licencias que son otorgadas por el ordenamiento jurídico costarricense.

-No se evidencia dentro de los documentos suministrados la utilización de algún tipo de respaldo documental para los casos de: ascensos, promociones, aumentos salariales, pago de cualquier otro tipo de compensación permanente o provisional distinta al salario, cambio de condiciones laborales, etc.

- La boleta de pago de aguinaldo revisada presenta errores de digitación en cuanto las fechas del período por pagar (desglose de los meses considerados para el pago), lo cual debe revisarse para evitar interpretaciones desfavorables contra la empresa.

Efecto potencial	La indebida documentación de las condiciones laborales supone un riesgo para la empresa en relación con un potencial reclamo judicial o administrativo en el que se achaque el deber de otorgamiento o pago de este derecho por parte del colaborador reclamante. Esto debido a que, en caso de no haber sido debidamente documentado el disfrute, respeto o pago de derechos el patrono podría verse conminado a repetir u otorgar el valor económico del reclamo.
Categorización del riesgo	El riesgo de repercusión negativa por los instrumentos de documentación de disfrute o pago de derechos es de categoría media, y se recomienda la enmienda inmediata.

Anexo 2.2.2 Cédula de Hallazgo 2

Identificación del hallazgo	Instrumentos de documentación deficiente
Normativa Aplicable	<p>Las vacaciones como un derecho irrenunciable consisten en el derecho de disfrute de días de descanso pagados por el trabajador después de 50 semanas continuas de labores. Este derecho tiene efectos jurídicos a partir del primer mes de trabajo y consiste en el otorgamiento de un día por cada mes de labores (entendiéndose que jurisprudencialmente las vacaciones se han interpretado como 12 días al año, o un día por mes calendario) según lo indica el artículo 153 del Código de Trabajo.</p> <p>La legislación establece que en caso de terminación de la relación laboral, el saldo de vacaciones que se mantenga en haber del colaborador debe pagarse en conjunto con los demás extremos laborales pendientes de pago.</p> <p>De igual manera, la norma del artículo 157 del Código de Trabajo regula expresamente que el pago de los días de vacaciones que el colaborador disfrute -o que le tengan que ser pagados con la liquidación laboral- debe hacerse del siguiente modo:</p> <p>“ARTICULO 157.- Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho al descanso”.</p>

	<p>Esto implica entonces que el colaborador debe recibir el pago de sus días de vacaciones de acuerdo con el salario diario promedio de las últimas 50 semanas (que jurisprudencialmente se ha definido como el último año de trabajo).</p>
<p>Hallazgos relacionados</p>	<p>De un estudio de los documentos de liquidación laboral enviados para análisis (“Liquidación GMS” y “Liquidación GVV”) se puede evidenciar que existe un error en la forma de cálculo del pago de las vacaciones en las liquidaciones laborales enviadas para revisión por el siguiente sentido:</p> <p>- Ambas liquidaciones calculan el importe de las vacaciones por pagar con el salario promedio diario de los últimos 6 meses. Este promedio de los últimos 6 meses es el que debe utilizarse para el pago de días de cesantía y preaviso -así lo indica la legislación-, pero no para las vacaciones, ya que, para este concepto, existe una norma específica que regula la metodología de cálculo y de pago específico. Realizar el pago con un promedio diferente podría generar una diferencia en favor o en contra del empleado, específicamente en aquellos casos donde el salario mensual fluctúa -por horas extraordinarias, por aumentos salariales, por pago de bonos de naturaleza salarial, por pago de comisiones, etc.-, por lo que esta imprecisión en el cálculo genera una contingencia laboral.</p> <p>Debe considerarse además que, si bien no es la práctica habitual, esta metodología de cálculo de vacaciones debe hacerse también en aquellos casos en los que el trabajador se acoge a su derecho de disfrutar vacaciones, sin embargo, en la práctica de mercado se realiza el pago con el salario actual, pero esta práctica puede ser lesiva para el colaborador en caso cuando en los meses anteriores haya recibido un incremento único, un pago extraordinario, un sobresueldo, o en general, un pago que impacte su promedio de pago.</p>
<p>Efecto potencial</p>	<p>El pago indebido de las vacaciones al momento de ser liquidadas trae aparejado la existencia de dos tipos de riesgos.</p> <p>Por una parte, existe un riesgo directo con el colaborador, que puede estar recibiendo menos dinero del que le corresponde por concepto de la liquidación laboral de las vacaciones, y por otro lado; puede suponer un riesgo financiero para la empresa que podría estar pagando más por las vacaciones de lo que legalmente le corresponde pagar.</p> <p>Además, existe un riesgo potencial económico de infracción a las leyes laborales y la correlativa imposición de una multa por infracción a las leyes de trabajo en favor del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuya cuantía abarca de 1 a 23 salarios base según el artículo 398 del Código de Trabajo.</p>

	En ambos casos debe considerarse la posibilidad de costos incrementales en caso de litigios, como son el pago de intereses, costas procesales, indexación y demás gastos paralelos por la atención de este tipo de procesos.
Categorización del riesgo	El riesgo de repercusión negativa por el pago incorrecto de las vacaciones es de categoría alta, y se recomienda la enmienda inmediata.

Anexo 2.3 Lista de verificación de proyecto de consultoría

Control de asistencia	Recursos Humanos (Gestión administrativa)	Documentos
Modelo de formulario de control de asistencia. Indicar la forma cómo registran asistencia los trabajadores de la empresa.	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
Políticas y procedimientos	Recursos Humanos (Gestión Administrativa)	Documentos
Copia de Reglamento Interno de Trabajo o similar.	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
Control de licencias	Recursos Humanos (Gestión Administrativa)	Documentos
Detalle del manejo de licencia por maternidad y paternidad, tiempo de lactancia y de incapacidades otorgadas por la CCSS y por el INS. Detalle del procedimiento empresarial referente al uso de salas de lactancia materna, comunicación de incapacidades y pago de subsidios.	No cumple	No cumple

Control de Salario	Recursos Humanos (Gestión Administrativa)	Documentos
<p>Modelo de acciones de personal o comprobantes de pago de salario, pago de vacaciones, pago de horas extra, pago de aguinaldo, permisos, licencias, rebajos de salario, días de descanso, feriados, o cualquier otro pago registrado por la empresa.</p>	<p>Cumple parcialmente</p>	<p>Cumple parcialmente</p>
<p>Ejemplos de liquidaciones laborales de trabajadores pagadas por la empresa en el último año, preferiblemente por salidas sin responsabilidad patronal y con responsabilidad patronal. Al menos dos ejemplos de cada una.</p>	<p>Cumple parcialmente</p>	<p>Cumple parcialmente</p>

Anexo 2.4 Propuesta de Instrumentos de control de solicitudes de vacaciones, permisos, incapacidades y licencias

Anexo 2.4.1 Solicitud de incapacidad





CONTROL DE INCAPACIDADES

Datos del empleado				
Nombre Completo del colaborador:		Consecutivo: APELLIDOS DEL COLABORADOR-1		
Documento de identidad:		Fecha de la solicitud:		
Cargo:				
Incapacidad por enfermedad común - CCSS ()		Incapacidad por enfermedad laboral - INS ()		

INCAPACIDADES				
NÚMERO DE BOLETA DE INCAPACIDAD	CANTIDAD DE DÍAS DE INCAPACIDAD	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRESENTA DOCUMENTOS DE RESPALDO
				SI/NO

Detalle del motivo de incapacidad: _____

Firma y Cédula
Recibido por EQUIPEMSA

Anexo 2.4.2 Solicitud de vacaciones





CONTROL DE VACACIONES

Datos del empleado			
Nombre Completo del colaborador:		Consecutivo: APELLIDOS DEL COLABORADOR-1	
Documento de identidad:		Fecha de la solicitud:	
Cargo:			

VACACIONES			
CANTIDAD DE DÍAS OTORGADOS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SALDO DE VACACIONES AL MOMENTO DE LA SOLICITUD

Firma y Cédula
V°B° Jefatura directa
V°B° Gerencia Administrativa

Nota: * La solicitud de vacaciones no garantiza la aprobación de ésta. Únicamente se considerará aprobada la gestión que sea debidamente firmada de previo por la Jefatura directa y la Gerencia Administrativa. EQUIPEMSA podrá negar la solicitud de vacaciones planteada por el colaborador, y señalar un periodo posterior para su disfrute.

Anexo 2.4.3 Permiso con y sin goce salarial



CONTROL DE PERMISOS

Datos del empleado

Nombre Completo del colaborador:	Consecutivo: APELLIDOS DEL COLABORADOR-1		
Documento de identidad:	Fecha de la solicitud:		
Cargo:			
Con goce de salario ()	Matrimonio()	Fallecimiento de familiar ()	Otros Casos ()
Sin goce de salario ()			

PERMISOS CON GOCE/ SIN GOCE DE SALARIO

CANTIDAD DE DÍAS OTORGADOS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRESENTA DOCUMENTOS DE RESPALDO
			SI/NO

Justificación del permiso:

_____	_____	_____
Firma y Cédula	V°B° Jefatura directa	V°B° Gerencia Administrativa

Nota: * La solicitud del permiso no garantiza la aprobación de éste. Únicamente se considerará aprobada la gestión que sea debidamente firmada de previo por la Jefatura directa y la Gerencia Administrativa.

Anexo 2.4.4 Licencias



CONTROL DE PERMISOS

Datos del empleado

Nombre Completo del colaborador:	Consecutivo: APELLIDOS DEL COLABORADOR-1		
Documento de identidad:	Fecha de la solicitud:		
Cargo:			
Licencia por maternidad ()	Licencia por paternidad ()	Licencia por adopción de persona menor de edad ()	

LICENCIAS

CANTIDAD DE DÍAS OTORGADOS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRESENTA DOCUMENTOS DE RESPALDO
			SI/NO

Justificación del permiso:

Comentarios para periodo de lactancia:

_____	_____	_____
Firma y Cédula	V°B° Jefatura directa	V°B° Gerencia Administrativa

Anexo 2.5 Propuesta del cálculo de prestaciones laborales – liquidaciones

CÁLCULO DE LIQUIDACIÓN LABORAL CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO

Nombre del Trabajador:
 Número de Identificación:
 Posición:
 Fecha de Inicio de relación laboral:
 Fecha de terminación de la relación laboral:
 Antigüedad laboral

AÑOS	MESES	DÍAS
0	0	0

Causa de Terminación:

MESES DE SALARIO PERCIBIDO	SALARIO TOTAL BRUTO DURANTE EL MES	
MES Y AÑO SALARIO DEL TRECEAVO MES ANTERIOR		
MES Y AÑO SALARIO DEL DOCEAVO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL UNDÉCIMO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL DÉCIMO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL NOVENO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL OCTAVO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL SETIMO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL SEXTO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL QUINTO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO DEL CUARTO MES ANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO TRASANTERIOR		-
MES Y AÑO SALARIO ANTERIOR		-
MES Y AÑO DEL ÚLTIMO SALARIO RECIBIDO		-

Promedio mensual de salario de los últimos 12 meses: COP 0,00
 Promedio diario mensual de los últimos 12 meses: COP 0,00

Promedio mensual de salario de los últimos 6 meses: COP 0,00
 Promedio diario mensual de los últimos 6 meses: COP 0,00

Cancelación		
DERECHO LABORAL POR PAGAR	DIAS POR PAGAR	MONTO POR PAGAR
Vacaciones acumuladas y pendientes de pago: COP 0,00		
Aguinaldo proporcional del período:		COP 0,00
Preaviso:	0	COP 0,00
Cesantía:	0	COP 0,00
Días de salario pendientes (salario bruto):		COP 0,00
Salario variable pendiente de pago:		COP 0,00
Total:		COP 0,00

PAGO TOTAL: **COP 0,00**

Información Privilegiada y Confidencial

NOTA: Recibo conforme la totalidad de mi liquidación laboral, por haber dejado de laborar para la empresa EQUIPEMSA S.A.

 Aprobado por:
 Cargo

Nombre del colaborador: _____
 Recibido conforme:

Firma e identificación del colaborador: _____

Anexo 2.6 Propuesta de sistema de indicadores clave de cumplimiento (KPI's)

Anexo 2.6.1 Guía para la evaluación de los criterios (KPI's)

Criterios de evaluación de indicadores							
Puntuación	Clasificación	Atinencia a la norma	Claridad	Consistencia de la información	Confidencialidad	Objetividad	Firmas y autorizaciones
1	Muy bajo	No cumple con las normativas aplicables.	Información confusa e incomprensible.	Contradicciones importantes entre los datos o información proporcionada.	Información altamente expuesta o accesible sin restricciones.	Información sesgada, basada en suposiciones o juicios subjetivos.	Falta de firmas o autorizaciones requeridas.
2	Bajo	Cumple parcialmente con las normativas.	Información poco clara, con ambigüedades significativas.	Varias inconsistencias menores que afectan la coherencia.	Información expuesta con medidas de protección mínimas.	Información parcialmente objetiva, con evidentes sesgos.	Algunas firmas o autorizaciones están incompletas o no verificadas.
3	Moderado	Cumple con la mayoría de las normativas, con algunas excepciones.	Información comprensible con algunas áreas poco claras.	Información mayormente consistente, con algunas discrepancias.	Información protegida con controles moderados.	Información moderadamente objetiva, con algunos indicios de parcialidad.	La mayoría de las firmas y autorizaciones están presentes, pero incompletas.
4	Alto	Cumple casi totalmente con las normativas, con pequeños ajustes.	Información mayormente clara y precisa, con mínimos ajustes.	Información consistente en casi todos los aspectos, con detalles menores.	Información bien protegida, con algunas áreas vulnerables menores.	Información mayormente objetiva y basada en datos verificables.	Firmas y autorizaciones casi completas, con mínimos errores.
5	Muy alto	Cumple completamente con todas las normativas aplicables.	Información totalmente clara, precisa y sin ambigüedades.	Información completamente consistente y coherente.	Información completamente protegida y confidencial.	Información completamente objetiva y libre de sesgos.	Firmas y autorizaciones completas y verificadas sin errores.

Anexo 2.6.2 Acción requerida y criticidad de acuerdo con el promedio y categoría de desempeño de los indicadores

Categoría				
Promedio	de desempeño	Descripción	Acción requerida	Criticidad
1	Muy Bajo	Cumple de manera insuficiente, no aceptable	Revisión completa del documento y corrección inmediata	Muy Alta
2	Bajo	Cumple parcialmente, con fallas significativas	Cambios importantes en las áreas críticas	Alta

3	Moderado	Cumple aceptablemente, pero requiere ajustes	Implementar mejoras moderadas	Moderada
4	Alto	Cumple con la mayoría de los estándares	Realizar ajustes menores y actualizaciones	Baja
5	Muy Alto	Cumple completamente con los estándares	Mantener y utilizar como referencia de buenas prácticas	Muy Baja

Anexo 2.6.3 Tabla matriz de ejemplo para análisis de puntuación

Análisis de Resultados							
Documento	Atinencia a la norma	Claridad	Consistencia de la información	Confidencialidad	Objetividad	Firmas y autorizaciones	Promedio
Cálculo de liquidación							#DIV/0!
Solicitud de vacaciones							#DIV/0!
Solicitud de permisos con y sin goce salarial							#DIV/0!
Licencias							#DIV/0!
Incapacidades							#DIV/0!
Promedio	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

