



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias y herramienta para la
evaluación del desempeño por competencias para el Concejo Municipal de Distrito de
Cervantes**

TOMO I

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

YANEIRY DAIANA ÁLVAREZ MARENCO

PROFESORA TUTORA:

LCDA. RITA MORALES GÓMEZ, M.E.T.

II SEMESTRE

CAMPUS TECNOLOGICO CENTRAL CARTAGO, 2021

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION	15
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1. MARCO REFERENCIAL.....	18
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	18
1.1.1. Creación del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.....	18
1.1.2. Visión.....	19
1.1.3. Misión	19
1.1.4. Organigrama	20
1.1.5. Valores	20
1.1.6. FODA.....	20
1.1.7. Actividad productiva.....	20
1.1.8. Ubicación	21
1.1.9. Logotipo.....	21
1.1.10. Puestos.....	22
1.1.11. Descripción general de las instalaciones físicas.....	22
1.2 Justificación del Estudio.....	24
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1. General:.....	26
1.3.2. Específicos:.....	26
1.4. Pregunta de Investigación	26

1.5 Alcances y Limitaciones	26
1.5.1. Alcances	27
1.5.2. Limitaciones.....	28
CAPITULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
2.1. Administración.....	30
Planeación.....	30
Organización.....	31
Dirección.....	31
Control	31
2.2. Eficacia y Eficiencia	32
Eficacia	32
Eficiencia	32
2.3. Gestión de Talento Humano	32
2.4. Estructura Organizacional.....	34
Organigrama	34
2.5. Manual de Puestos	34
Puesto	35
Análisis de Puestos	35
Descripción de puestos	36
2.6. Método para recolectar información para el análisis del puesto.....	37
Cuestionario	37
Observación	38
2.7. Evaluación del Desempeño.....	38
2.8. Sistema de escalas gráficas	39
2.9. Competencia	40

2.10. Diccionario por competencias.....	41
2.11. Investigación	41
Enfoque cualitativo	42
Enfoque cuantitativo	42
Enfoque mixto.....	43
Variables de investigación	43
Técnicas de análisis.....	44
Hexámetro Quintiliano.....	44
2.12. Políticas.....	45
Municipalidad	45
Concejo Municipal de Distrito.....	46
Código Municipal	46
CAPITULO III MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1. Enfoque de Investigación.....	49
3.2. Fuentes de información.....	49
3.3. Sujetos de información	49
3.4. Medios de recolección de información	49
3.4.1. Cuestionario	49
3.4.2. Observación	50
3.5. Diseño de la Investigación.....	50
3.6. Unidad de Análisis.....	51
3.7. Población y Muestra	51
3.8. Variables de Investigación.....	52
3.9. Diccionario de competencias	56
3.10. Estrategia de Análisis de los Datos	56

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	57
4.1. Organigrama.....	58
4.2. Residuos sólidos.....	58
4.3. Reubicación de puestos	59
4.4. Puestos existentes.....	59
4.4.1. Tesorería y Patentes	60
Análisis del puesto de Tesorero por medio de Hexámetro Quintiliano	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	66
4.4.2. Contabilidad y Presupuesto.....	67
Análisis del puesto de Contador por medio de Hexámetro Quintiliano	72
Conclusiones.....	73
Recomendaciones	73
4.4.3. Bienes Inmuebles.....	74
Análisis del puesto de Oficinista de bienes inmuebles por medio de Hexámetro Quintiliano	79
Conclusiones.....	80
Recomendaciones	80
4.4.4. Ingeniería en gestión vial.....	81
Análisis del puesto de Ingeniera en gestión vial por medio de Hexámetro Quintiliano	87
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	88
4.4.5. Operario de maquinaria pesada.....	89
Análisis del puesto de Operario de maquinaria pesada por medio de Hexámetro Quintiliano	94
Conclusiones.....	94

Recomendaciones	95
4.4.6. Chofer de equipo pesado.....	96
Análisis del puesto Chofer de equipo pesado por medio de Hexámetro Quintiliano	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones	101
4.4.7. Servicios Municipales.....	102
Análisis del puesto de Encargado de servicios municipales por medio del Hexámetro Quintiliano	107
Conclusiones.....	108
Recomendaciones	108
4.4.8. Fontanería	109
Análisis del puesto de Encargado de fontanería por medio de Hexámetro Quintiliano	114
Conclusiones.....	114
Recomendaciones	114
4.4.9. Fontanero	115
Análisis del puesto de Fontanero por medio de Hexámetro Quintiliano	120
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	120
4.4.10. Secretaria.....	121
Análisis del puesto secretaria por medio de Hexámetro Quintiliano.....	126
Conclusiones.....	126
Recomendaciones	127
4.4.11. Miscelánea.....	127
Análisis del puesto de Miscelánea por medio de Hexámetro Quintiliano	132
Conclusiones.....	132

Recomendaciones	132
4.5. Evaluación del desempeño	133
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
Conclusiones.....	135
Recomendaciones	136
BIBLIOGRAFÍA	137
Apéndices.....	141
Apéndice A Cuestionario Descripción de puestos.....	142

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Organigrama	20
Ilustración 2 Ubicación.....	21
Ilustración 3 Logotipo.....	21
Ilustración 4 Sistema de evaluación de escalas gráficas.....	40
Ilustración 5 Organigrama situación actual	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Puestos existentes del Concejo Municipal.....	27
Tabla 3 Hexámetro de Quintiliano.....	45
Tabla 4 Puestos actuales	51
Tabla 5 Variables	52

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito proporcionar un manual descriptivo de puestos por competencias y una herramienta de evaluación del desempeño para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, el cual no cuenta con estas herramientas actualmente, esta institución gubernamental fue creada en 1968, debido a la distancia que había entre Cervantes y la Municipalidad de Alvarado.

Para esta investigación se recolectó información por medio de los métodos de cuestionarios y observación, en donde participaron los colaboradores de la institución para obtener información sobre los puestos actuales, las funciones y requerimientos de estos.

Al realizar el análisis de los datos, se conoció a profundidad los puestos con lo que cuenta actualmente el CMD, por lo que se procede a realizar las herramientas respectivas, el manual descriptivo de puestos y la herramienta de evaluación, con las cuales se espera que mejoren el desempeño de las funciones de la organización.

PALABRAS CLAVE

Manual de Puestos, Puestos, Evaluación del Desempeño, Competencias, Diccionario de competencias.

ABSTRACT

The purpose of this research is to provide a descriptive manual of positions by competencies and a performance evaluation tool for the Cervantes District Municipal Council, which does not currently have these tools, this governmental institution was created in 1968, due to the distance that existed between Cervantes and the Municipality of Alvarado.

For this research, information was collected through questionnaire and observation methods, in which the institution's collaborators participated to obtain information on current positions, their functions and requirements.

When performing the data analysis, the positions currently available to the CMD were known in depth, so the respective tools, the descriptive manual of positions and the evaluation tool are carried out, with which it is expected that improve the performance of the organization's functions.

Keywords

Positions Manual, Positions, Performance Evaluation, Competencies, Competency Dictionary.

Objetivos de desarrollo sostenible

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Metas

11.7. De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.

Dedicatoria

Primeramente a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por hacer esto posible.

A mi abuela Marta que siempre me apoyó y cree en mis habilidades.

A mi mamá, que siempre confió en mí y me apoyó todos estos años.

A mi tía Yessenia, que siempre supo que este día llegaría y que nunca perdió la esperanza.

Agradecimiento

A mi abuela, a mi mamá, a mis tías Yessenia y Gioconda que siempre confiaron en que algún día llegaría este momento y me apoyaron en este largo proceso, que siempre estuvieron para mí en todo momento.

A mi profesora tutora Rita Morales Gómez que me guio en todo el Proyecto de graduación y me proporcionó las herramientas necesarias para lograrlo.

INTRODUCCION

Para cualquier organización uno de los recursos más importantes es el talento humano, cada uno de los colaboradores con los que cuenta y sus respectivos roles, además, sus características, habilidades y actitudes son los que ayudan a obtener resultados y el éxito que se propone la institución. Cada colaborador requiere conocer las tareas y funciones que realizará dentro de la empresa a la hora de ser contratado, es por esto por lo que se proporcionan los manuales de puestos.

Como menciona Bohlander y Snell (2008) las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuenta con un manual descriptivo de puestos, es por esta razón que se realiza esta investigación, la cual consiste en la realización de un manual descriptivo de puestos por competencias donde se definen diferentes aspectos como tareas, objetivos, responsabilidades competencias y los requisitos que cada puesto debe cumplir, para que los colaboradores brinden un mejor servicio acorde a las necesidades de los habitantes del distrito de Cervantes, asimismo, lograr el alcance de los objetivos fijados por ese Concejo.

Por otra parte, Wayne (2010) señala que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que el individuo o un grupo ejecutan las tareas. Es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño.

Siendo que el Concejo de Distrito de Cervantes no cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño que permita conocer cuáles son los puntos de mejora que presentan sus colaboradores, se requiere elaborar una herramienta en la cual se establezca de forma ordenada y detallada las instrucciones, información y políticas que se requieran en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, de forma congruente con el manual descriptivo de puestos propuesto.

Se espera que con la propuesta del manual descriptivo de puestos y la herramienta de evaluación, ambas elaboradas bajo el perfil por competencias, se conozca y mejore el desempeño de los colaboradores del Centro Municipal de Distrito de Cervantes y se apliquen las acciones correctivas correspondientes para el desempeño laboral que requiere la institución, así como que ambas herramientas sean de utilidad en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de sus colaboradores.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se dará a conocer el problema de la investigación y todo lo relacionado con este, las características de la institución gubernamental, la historia, la misión, la visión, el organigrama, la ubicación, la justificación del por qué se está realizando la investigación, los objetivos propuestos de la investigación así como los alcances que se tendrán, al igual que las limitaciones.

1. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se conocen los principales aspectos de esta institución gubernamental, el Centro Municipal de Distrito de Cervantes, como es la historia, misión, visión y ubicación geográfica, para conocer un poco de esta. Para este apartado se consultó la información en la página de la institución y además, la que fue proporcionada por el Lic. Gustavo Castillo Morales, quien ocupa el puesto de Intendente Municipal .

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Para este punto se mencionan de manera textual y como ya se mencionó fueron tomados de la página del Concejo, los aspectos de la organización en la cual se realizará la investigación, como son: la historia, misión, visión, organigrama, valores, ubicación, logotipo, etc., para conocer sobre esta.

1.1.1. Creación del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes

Mediante la Ley Número 28 del 09 de Julio de 1908, se crea el cantón de Alvarado que incluye a Cervantes como su segundo distrito, a pesar de que los cervanteños no querían ya que tenían mucho más afinidad, relación eclesiástica y comunicación con Oreamuno, por eso fue por lo que muchos de ellos plantearon al gobierno su separación del cantón de Alvarado y su unión al cantón de Oreamuno, solicitud que fue denegada en su momento.

Debieron pasar 70 años para que los habitantes del distrito segundo del cantón de Alvarado dieran un paso trascendental, la creación del Concejo Municipal del Distrito de Cervantes, que según decreto No.22 del 10 de julio del 1968, le otorgaba la administración de los bienes públicos y las finanzas del distrito a sus mismos vecinos sin depender tanto de una administración cantonal ubicada en Pacayas y que desde siempre había sido tan distante. Ahora, tras más de 50 años de ese hecho se ven los frutos y la certeza con que actuaron ese grupo de vecinos.

Con la experiencia de haber sido regidor municipal en Paraíso en el periodo 1958-1962, presidente del Concejo y haber logrado para Santiago un desarrollo enorme, Don Hernán Luna Fallas deja este pueblo, al que lo había llevado su padre Don Joaquín y llega a establecerse en Cervantes, ahí junto a un grupo de cervanteños progresistas encabeza las gestiones para solicitar la creación de un Concejo Municipal de Distrito. Dos condiciones debían cumplirse: primero que existiera una distancia de más treinta kilómetros a la cabecera del cantón, en aquel tiempo no había

camino transitable entre Cervantes y Pacayas, así que la distancia debía medirse viajando por Cartago, y que las rentas del distrito sobrepasan los treinta kilómetros que indicaba la Ley, bueno en aquel tiempo, en el informe No.1878-68 del 09 de julio de 1968 la Contraloría General de la República certifica esa realidad.

El 01 de octubre de 1968, se celebró la primera sesión del Concejo Municipal de Distrito en Cervantes presidida por Don Hernán Luna Fallas, la integraban además los distinguidos señores: Efraín Pérez Castillo, Alexis Granados Calderón, Gerardo Ulloa Coto, Miguel Arce Granados, Rubén Castillo López, y don Hernán Sojo.

Cercano a cumplir un año más después del medio siglo, la diferencia de aquel pueblito de casas viejas y caminos empedrados y el Cervantes progresista de hoy, da la razón y el mérito a aquellos señores que nos hicieron dar ese trascendental paso.

A continuación se presenta la misión y visión del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

1.1.2. Visión

“El Concejo Municipal lidera el desarrollo integral del distrito de Cervantes a fin de garantizar calidad de vida a sus habitantes.”

1.1.3. Misión

“Promover el desarrollo integral y equitativo del distrito mediante una gestión de calidad, innovadora, participativa e incluyente; en la prestación de servicios y obras de manera eficaz, eficiente y transparente.”

1.1.4. Organigrama

A continuación se presenta en la siguiente figura lo que el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes considera como organigrama.

Ilustración 1 Organigrama



1.1.5. Valores

El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuenta con los valores de la institución.

1.1.6. FODA

No cuenta con un FODA a nivel institucional.

1.1.7. Actividad productiva

Como parte de las funciones le corresponde administrar y suministrar los servicios básicos de agua potable, mantenimiento de caminos, recolección y tratamiento de residuos sólidos que requiere la población para propiciar un ambiente adecuado y un desarrollo socioeconómico integral.

1.1.8. Ubicación

El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes se encuentra ubicado en Cervantes, Alvarado, Cartago, contiguo al EBAIS de Cervantes. En la siguiente ilustración se proporciona la ubicación, visto desde la aplicación Google Maps.

Ilustración 2 Ubicación



1.1.9. Logotipo

En la siguiente ilustración se muestra el logotipo del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

Ilustración 3 Logotipo



1.1.10. Puestos

El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes cuenta con los siguientes puestos y ocupados por los siguientes funcionarios:

- El Concejo con sus respectivos concejales y suplentes
- Intendente municipal: Gustavo Castillo Morales
- Viceintendente municipal: Mariana Calvo Brenes
- Secretaria: Johanna Pereira Alvarado
- Oficinista de bienes inmuebles: Viviana Otárola Granados
- Contadora: Mery Araya Molina
- Tesorero: Oscar Orozco Calderón
- Encargado de servicios municipales: Atahualpa Pérez Coto
- Ingeniera gestión vial: Betsy Quesada Echavarría
- Secretaria del Concejo: Johanna Pereira Alvarado

1.1.11. Descripción general de las instalaciones físicas

El Concejo Municipal de Distrito cuenta con oficinas para los puestos de:

- ✓ Intendencia
- ✓ Vice intendencia
- ✓ Secretaría del concejo
- ✓ Bienes inmuebles
- ✓ Contabilidad
- ✓ Tesorería
- ✓ Servicios municipales
- ✓ Ingeniería gestión vial

Además, cuenta con un baño público, para los visitantes, y un baño para hombres y otro para mujeres, estos para los colaboradores del Concejo Municipal. También, un centro cívico

municipal en el cual se realizan diferentes actividades, como la escuela de música, capacitaciones, vacunaciones contra Covid-19, entre otros.

Por último, se encuentra un salón de sesiones, donde se realizan las sesiones municipales y en ocasiones se recibe al pueblo en ese lugar para atender temas trascendentales.

A continuación se presentan fotografías del salón de sesiones y del centro cívico municipal, respectivamente.



1.2 Justificación del Estudio

En el año 1968, se crea el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, esto debido a que en ese tiempo los cantones más cercanos al distrito se encontraban a una distancia considerable y con los caminos de barro, desde entonces, este se encarga de velar por los servicios municipales de este distrito y por el bienestar del pueblo.

Durante estos años hasta la actualidad, el Concejo Municipal ha ido mejorando tanto en carreteras, como acueductos, servicios de recolección de basura, etc., esto para beneficio de los habitantes de Cervantes. Por supuesto, nada de esto sería posible sin la ayuda de los colaboradores de la Municipalidad, desde los funcionarios administrativos hasta los de campo.

Para conocer mejor cada uno de los puestos que componen esta organización, se requiere un manual descriptivo de puestos por competencias donde se encuentren las características, habilidades y requisitos necesarios al ser contratados y cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución.

Alles (2016) comenta que es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. (p. 153) Además, Alles (2016) menciona que para la descripción de puesto se utiliza un diccionario de competencias, en donde se especifican las competencias que se desean agregar a los puestos y los grados en los cuales se deben presentar en las funciones de estos.

También, se requiere evaluar el desempeño de los colaboradores de manera que se pueda conocer sus suficiencias o puntos de mejora basado en las competencias que requiere el Concejo y así realizar las mejoras en el desempeño de sus tareas y a través de la retroalimentación a cada colaborador para que pueda maximizar sus capacidades y habilidades. El Concejo no cuenta con una herramienta de evaluación que les proporcione esta información.

Chiavenato (2017) nos comenta que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona y menciona que lo importante de la evaluación es proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de modo que la persona pueda saber exactamente cómo está siendo evaluada, conocer sus fortalezas y debilidades y continuamente planificar su progreso y desarrollo con el apoyo del jefe. (p. 206).

Es por lo antes expuesto que surge la necesidad de implementar un manual de puestos por competencias y una herramienta para la evaluación del desempeño basada en competencias para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

Importante aclarar que se excluyen de la propuesta del manual los perfiles de los puestos de los concejales, del Intendente y de la Viceintendente, ya que están inscritos en el Código Municipal y son puestos de elección popular.

Se espera que con estas dos herramientas administrativas el Concejo Municipal pueda establecer las tareas, características, habilidades y competencias que sus colaboradores deben de requerir a la hora de desempeñar el puesto asignado. Además, evaluar el desempeño de ellos y conocer cuáles son sus áreas de mejora, de tal manera que se les colabore en su desarrollo personal y profesional.

1.3 OBJETIVOS

En esta sección se plantean los objetivos de la investigación, lo que se quiere alcanzar a lo largo del trabajo.

1.3.1. General:

Proporcionar un manual descriptivo de puestos por competencias de las diferentes áreas del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes y una herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para el segundo semestre del año 2021.

1.3.2. Específicos:

- Identificar la estructura jerárquica del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
- Definir las áreas funcionales sujeto de estudio en la elaboración del manual descriptivo de puestos por competencias.
- Conocer cada uno de los puestos y sus tareas con las que cuenta el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
- Generar descripciones genéricas y específicas, condiciones de trabajo, responsabilidades, requisitos y las respectivas competencias de los puestos bajo estudio.
- Elaborar el manual descriptivo de puestos por competencias para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
- Elaborar una herramienta para la evaluación del desempeño basado en las competencias.

1.4. Pregunta de Investigación

¿Cuáles perfiles de puestos debe contener el manual descriptivo de puestos por competencias con base en las necesidades del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes y qué aspectos debe contemplar una herramienta que permita la evaluación del desempeño por competencias para el segundo semestre del año 2021?

1.5 Alcances y Limitaciones

A continuación se presentan los alcances y las limitaciones del proyecto, lo que se espera alcanzar en el proyecto y las limitaciones que se presentan durante la realización de éste.

1.5.1. Alcances

Para este trabajo de investigación se definió realizar un manual de puestos por competencias para Concejo Municipal de Distrito de Cervantes considerando los 11 puestos existentes bajo el perfil de competencias. Además, se diseñará una herramienta para el proceso de evaluación del desempeño, de igual manera, por competencias.

Los puestos actuales son los siguientes:

Tabla 1

Puestos existentes del Concejo Municipal.

Puestos existentes	Cantidad de personas que ocupan el puesto
1. Contador y encargado de presupuesto	1
2. Oficinista de bienes inmuebles	1
3. Tesorero y encargado de patentes	1
4. Ingeniero gestión vial	1
5. Encargado de servicios municipales	1
6. Secretaria del Concejo	1
7. Encargado de fontanería	1
8. Fontanero	2
9. Operador de maquinaria pesada (backhoe)	1
10. Operador de maquinaria pesada (vagoneta)	1
11. Miscelánea	1

Se excluyen del estudio los perfiles de puestos de los concejales ya que están inscritos en el Código Municipal al igual que los puestos de Intendente y Viceintendente, pues todos son de elección popular.

1.5.2. Limitaciones

Los perfiles de puestos de los concejales están inscritos en el Código Municipal al igual que los puestos de Intendente y Viceintendente, ya que todos ellos son puestos de elección popular, por tanto, no son considerados en el manual descriptivo de puestos.

CAPITULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA

Debido a que en este trabajo se elaborará un manual descriptivo de puestos por competencias y una herramienta para la evaluación del desempeño, en este capítulo se abordarán diferentes conceptos de la literatura consultada donde se aclararán las definiciones de estos para obtener una mejor comprensión del tema.

Se presentan temas relacionados con la investigación, como son los conceptos de gestión de talento humano, análisis y descripción de puestos, sus beneficios y los métodos por los cuales se recolectará la información. De igual manera, se mencionan los conceptos de competencias, tanto cardinales como específicas, la evaluación del desempeño, la importancia de este y el método por el cual esta se realizará y por supuesto, los artículos relacionados con la entidad gubernamental que se relacionan con la investigación que es el Centro Municipal de Distrito de Cervantes.

2.1. Administración

Para iniciar se conocerá sobre algunas de las definiciones de administración, a través de diferentes autores consultados. Weihrich et al (2017) comentan que la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (p. 5)

Por otra parte, Hernández et al (2020) comparten que la administración es un acto de coordinación humana que busca alcanzar resultados en el trabajo organizado. (p. 3) Además, Franklin (2019) menciona que la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización para lograr una ventaja competitiva sostenible. En otras palabras, la organización requiere de una serie de actividades y operaciones para estructurar y utilizar las tareas, con una dirección y sentido, de manera que sus resultados estén dentro del rango deseado. (p. 4)

Estos autores tienen un concepto similar sobre la administración, en síntesis, la administración es importante en las organizaciones debido a que gracias a esta, se logra cumplir las metas de la institución y se realizan de forma ordenada y clara, y con un manejo inteligente de los recursos, lo cual es de suma importancia a la hora de sobresalir en el mercado.

Las organizaciones requieren de cuatro funciones de la administración, para poder realizar un buen uso de los recursos. Estas funciones son:

Planeación

Franklin (2019) menciona que la planeación es el proceso sistemático y estructurado para aplicar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño y control, la cual considera la dinámica del cambio social, tanto en el entorno actual como en el escenario futuro. (p. 4) Para Hernández (2020) la planeación es el proceso de diseñar el futuro de la empresa y los medios para lograrlo; este concepto implica un enfoque proactivo hacia la acción, de tal suerte que evitemos actitudes pasivas y conformistas. (p. 231)

Con respecto a los autores, la planeación se puede entender como la primera fase para la administración de una organización, donde se planean los aspectos importantes, como objetivos, metas, políticas, etc., relacionado con las operaciones que tendrán a futuro.

Organización

Para Franklin (2019) la organización es el proceso que parte de la especialización y la división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes para un grupo de personas. (p. 4)

Hernández (2020) menciona que la organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa. Una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal. (p. 255)

Para este proceso se trata de organizar los aspectos administrativos de la empresa, como puestos, jerarquías, áreas funcionales, departamentos, etc., para tener un mejor orden en la institución.

Dirección

Franklin (2019) comenta que la dirección es el proceso de guiar y suministrar el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad a alcanzar las metas de la organización. (p. 5) Hernández (2020) señala que la dirección significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. (p. 288)

Con base en lo mencionado por los autores, la dirección es el proceso donde se guía a los colaboradores de la empresa para lograr las metas y objetivos definidos en la planeación.

Control

Para la cuarta función de la administración, Franklin (2019) aporta que el control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, las metas y los estándares de desempeño. (p. 5) Además, Hernández (2020) nos comenta que el propósito del control es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado de ingresos, utilidades, producción, calidad de sus productos, etc. (p. 315) En este proceso según lo mencionado por los autores, se espera llevar un control de los resultados de los planes para poder tomar medidas o cambiar el horizonte de las metas definidas al inicio.

Básicamente, lo que refieren los autores en estas cuatro funciones de la administración, es que deben de incluirse en cualquier organización para actuar de forma eficiente, primero, conocer los planes que se quieren proponer para el futuro de la organización, después, organizar cómo se llevarán a cabo esos planes mediante el tiempo definido, luego, proporcionar un liderazgo para que esas metas se puedan llevar a cabo y por último, controlar que esos planes implementados en la planeación están acorde a las metas de la organización.

2.2. Eficacia y Eficiencia

En relación con la administración, se encuentran estos dos aspectos importantes a la hora de coordinar una organización.

Eficacia

Para Hernández & Rodríguez (2011) la eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron. (p. 4) Daft (2019) menciona que la eficacia es un concepto muy amplio que considera implícitamente todo un abanico de variables al nivel organizacional y al departamental. La eficacia evalúa la medida en que la organización alcanza diversas metas, sean oficiales o las de operaciones. (p. 67)

Eficiencia

Hernández y Rodríguez (2011) también mencionan que La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados. (p. 4) Para Daft (2019) la eficiencia es un concepto más limitado que se refiere al funcionamiento interno de la organización, la eficiencia es la cantidad de recursos que usa la organización para producir una unidad de producto. (p. 67)

Estos dos conceptos suelen confundirse pero son muy diferentes uno del otro, por un lado la eficacia tiene un concepto más general de la organización, en donde únicamente es importante que la organización logre las metas fijadas. Y para la eficiencia se interesa por los recursos que se utilizan para obtener esas metas, las empresas siempre buscan la eficiencia, donde se alcanzan las metas con el menor uso de recursos.

2.3. Gestión de Talento Humano

En una organización siempre estará presente la administración de sus recursos y al contar con personas trabajando para esta, entonces, también aparece la gestión del talento humano. Según Chiavenato (2020) la gestión de talento humano es la aplicación de los modelos y conceptos de la

moderna gestión humana en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino de la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas. (p. 6)

Con respecto a lo que se comenta en la definición anterior, se comprende que la gestión de talento humano no es gestionar a las personas, sino tratar de maximizar el potencial de sus talentos y competencias para obtener una mejor versión de estos y aprovecharlo para el éxito de la institución.

En otra definición, Wayne (2010) comenta que la administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. (p. 5). Para este autor la administración de recursos humanos se trata de coordinar al talento humano de la organización, lograr que los colaboradores participen en el alcance de los objetivos de esta.

También, De Cenzo y Robbins (2001) señalan que la administración de recursos humanos es la parte que trata con la dimensión “humana”. (p. 8) Además, nos comentan que esta área es importante en las organizaciones debido a que son encargados de contratar al personal más calificado, de capacitarlos para que realicen sus funciones de forma eficaz, además de motivarlos a permanecer en la organización y que mantenga su nivel de productividad.

Para Chiavenato (2020, p. 11) los objetivos de la gestión de talento humano son múltiples y deben contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos.
2. Dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas.
4. Aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Como lo menciona el autor, no es un secreto para las empresas que la forma en la que se trata a los colaboradores puede afectar al éxito que tendrá la institución, y que en tanto estas tengan satisfacción y motivación en el trabajo, ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos.

2.4. Estructura Organizacional

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren para funcionar un marco de actuación, el cual lo constituye la estructura organizacional, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo para que cada una atienda al objeto de su creación. (Franklin, 2019, p. 99)

Para cualquier organización o empresa es importante contar con una estructura organizacional para que esta actúe de manera ordenada en sus funciones y al realizar sus metas, de lo contrario, el único escenario probable es el desorden y poca comunicación.

Organigrama

Con respecto a la estructura organizacional, también se encuentra ligada el organigrama, el cual es importante que todas las empresas o instituciones cuenten con uno en donde conozcan cómo se estructuran las áreas y con quienes tener comunicación directa si se requiere.

Para Franklin (2019) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p. 99)

Como lo menciona el autor, es importante que las instituciones cuenten con un organigrama para conocer los diferentes niveles que se encuentren en la empresa, y que en caso de que algún colaborador tenga un problema, sepa a quien o a quienes recurrir.

2.5. Manual de Puestos

Los manuales descriptivos de puestos son requeridos en las empresas debido a que se describen los puestos que existen en la organización, para que los colaboradores existentes y los que se requieran contratar más adelante, conozcan las diferentes tareas y funciones que deben realizar en su jornada laboral.

Para Snell y Morris el manual de puestos es una extensión del análisis enfocado en la reestructuración de puestos para captar los talentos del personal, mejorar su satisfacción laboral y potenciar el desempeño. (p. 127) Louffat (2018) menciona que el manual de puestos se refiere justamente a las descripciones y especificaciones técnicas en los distintos puestos que serán ocupados por los diversos funcionarios de cada unidad orgánica. (p. 48)

Puesto

Según Alles (2016) el puesto es la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo. (p. 116) El puesto, para Wayne (2020) consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. (p. 92)

Los puestos se describen como cargos en donde los colaboradores realizan las tareas y funciones que les son asignadas dependiendo de cada puesto y rango, cada una de estas funciones tienen un fin importante en la empresa.

Dessler (2017, p. 63) menciona que la mayoría de las descripciones del puesto pueden contener los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Responsabilidades
4. Autoridad del titular
5. Estándares del desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto

Análisis de Puestos

Según Alles (2016, p. 114) el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- el contenido de un puesto (tareas a realizar);
- los requerimientos específicos;
- el contexto en que las tareas son realizadas;
- qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Siguiendo con el análisis de puestos, Wayne (2010) señala que este es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Además, menciona que en el análisis de puestos se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un puesto y que este es el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. (p. 92)

Para Dessler (2017) el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. (p. 47) Con respecto a los autores, el análisis es el proceso en el cual se recolecta información para determinar las características y aspectos importantes del puesto. También, con base a eso, se identifican las funciones que debe desempeñar el puesto para un óptimo desempeño.

Para Dessler (2017, p. 47) el análisis de puestos es importante porque respalda casi todas las actividades de la administración de recursos humanos.

- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Remuneración
- Capacitación, etc.

De igual manera, Dolan et al (2014) menciona que además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a las personas, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis de puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. (p. 39)

Como lo mencionan los autores, el análisis de puesto es importante para otras actividades de la administración de recursos humanos, como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, remuneración, por lo que es importante que las organizaciones cuenten con este aspecto para sus colaboradores.

Descripción de puestos

Después de recolectar la información que se obtiene del cuestionario, se sintetiza para obtener la descripción de los puestos, donde se proporciona las funciones de los puestos, descripciones, obligaciones y responsabilidades para que los colaboradores conozcan las funciones que les corresponden.

Después del análisis del puesto, se continúa con la descripción. Según Alles (2016, p. 117) las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. La descripción de puestos para Wayne (2010) es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. (p. 93)

La descripción de un puesto para Dessler (2001) es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta. (p. 98)

La descripción de los puestos, según lo que mencionan los autores, se relaciona con un documento en el cual se describen las funciones, responsabilidades, características y competencias que se requieren a la hora de desempeñar un cargo. De igual forma, para las empresas es de mucha utilidad a la hora de contratar porque conocen los requerimientos de los puestos.

2.6. Método para recolectar información para el análisis del puesto

Ahora, se conocerán algunos de los métodos de recolección de información que se utilizan para el análisis de puesto.

Cuestionario

Según Dessler (2015) Esta forma consiste en pedir a los empleados que respondan cuestionarios que describen las responsabilidades relacionadas con su puesto.

Algunos cuestionarios son muy estructurados, por lo que el empleado recibe un inventario de, tal vez, cientos de responsabilidades o tareas específicas; además de que se le solicita que indique si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma llevarla a cabo. En otro extremo, los cuestionarios pueden ser abiertos, donde se le pide al trabajador que simplemente escriba las principales responsabilidades de su puesto. (p. 63)

Para Snell y Morris (2020) en el cuestionario el analista de puestos o el supervisor puede hacer circular cuestionarios estándar para que sean resueltos de forma individual por quien ocupa el puesto. (p. 119)

Con respecto a lo mencionado por el autor, el cuestionario es un documento en el cual se redactan una serie de preguntas abiertas o cerradas en donde se espera obtener información sobre el tema en cuestión, en este caso sobre los puestos, las funciones, las responsabilidades, requisitos y las competencias de los colaboradores del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

Observación

Para Dessler (2015) La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables.

Este método consiste en observar al trabajador en el puesto durante un ciclo laboral completo para completar la tarea; podría ser de un minuto para un operario de una línea de montaje, o bien, de una hora, un día o más para actividades complejas. (p. 63)

Snell y Morris (2020) comentan que el analista de puestos o supervisor puede aprender sobre los puestos observando y anotando en un formato estandarizado las actividades de quienes lo ocupan. (p. 119)

En este método de recolección se realizan un cierto número de visitas a las organizaciones para observar lo que los colaboradores realizan de forma diaria en sus puestos de trabajo, para confirmar o agregar las funciones y capacidades correspondientes.

2.7. Evaluación del Desempeño

Al contratar colaboradores para que realicen las diferentes funciones del puesto se espera que estos tengan un desempeño alto para beneficio de la empresa, por eso se relaciona el término de evaluación del desempeño. Para Alles (2016) El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. (p. 310)

Dessler (2017) comenta que la definición de evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto a sus estándares de desempeño. La

evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia. (p. 183, 184)

Es importante realizar revisiones periódicas sobre el desempeño que tienen los colaboradores de la empresa en las tareas que les corresponden y además, como en este caso, de las competencias que debe tener para desempeñar sus funciones. Es por eso por lo que se debe recurrir a una herramienta con la cual se pueda evaluar el desempeño y conocer a fondo si los colaboradores se están desempeñando de la mejor manera, o si necesitan de motivación por parte de la empresa.

Alles (2016, p. 311) también nos comenta que las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

2.8. Sistema de escalas gráficas

Una de las herramientas para la evaluación del desempeño se trata del sistema de escalas gráficas. Para Ruiz et al (2016) esta herramienta se basa en medir, en un cuestionario, factores relativos al trabajo que realiza el evaluado con el fin de detectar en qué medidas los cumple. (p. 148) También, Dessler (2001) nos menciona que la escala gráfica de calificaciones es la más simple y popular para evaluar el desempeño. Enumera las características y un rango de valores para el desempeño de cada característica. (p. 323)

En esta herramienta para la evaluación del desempeño se proporciona una escala para evaluar el desempeño de los colaboradores basado en las competencias, donde se conocerá en los resultados si sus trabajadores requieren de capacitaciones o si al contrario, están realizando sus funciones de la mejor manera.

Ilustración 4 Sistema de evaluación de escalas gráficas

Sistema de evaluación de escalas gráficas

En la empresa en la que trabajas como administrativo del Departamento de Recursos Humanos, desean realizar la evaluación del desempeño de todos los trabajadores usando un sistema de escalas gráficas.

En tu departamento, te han elegido para que realices el borrador de una tabla que sirva como instrumento de evaluación de tres competencias personales: capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación y capacidad para la toma de decisiones.

¿Cómo elaborarías la tabla?

Solución:

Podrías utilizar el modelo que aparece a continuación:

Nombre y apellidos del trabajador:	Fecha de la evaluación:			
Puesto que ocupa:	Evaluador:			
Factor <i>[indicar la evidencia si se posee la competencia]</i>	1 Siempre	2 Frecuentemente	3 Alguna vez	4 Nunca
Capacidad de trabajo en equipo				
Capacidad de comunicación				
Capacidad para la toma de decisiones				

Fuente: Ruiz et al (2016)

2.9. Competencia

Las competencias en este trabajo de investigación se relacionan tanto con el manual de puestos como con la evaluación del desempeño. Para Alles (2010) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (p. 84)

Para Alles (2010) Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- ✓ Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- ✓ Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Es importante complementar los manuales de puestos con competencias, o que sean basados en estas, porque así se espera que los colaboradores tengan conocimientos de las capacidades que se requieren en cada cargo y poder aplicarlas en sus funciones.

2.10. Diccionario por competencias

Louffat (2018) nos menciona que una vez definidas las competencias que deberán ostentar los diversos trabajadores de la empresa, se debe definir, conceptualizarlas y determinar qué significan en el contexto particular de la empresa. (p. 31)

Para Alles (2015) en el diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación. (p. 75)

Como lo señalan los autores, el diccionario de competencias es un documento en el cual se definen y especifican las competencias, las cuales se asignarán a los puestos en el manual descriptivo para que cada colaborador conozca las capacidades que se requieren.

2.11. Investigación

Para Hernández y Mendoza (2018) se conoce la definición fundamental de investigación: conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. (p. 4)

Según Pimienta Prieto et al (2018) la investigación de todo aquello que nos rodea es una actividad sistemática, es decir, que se realiza de manera ordenada mediante la aplicación de un proceso metódico. También está basada en experiencias y experimentos, por lo cual es empírica; al mismo tiempo que es verificable pues intenta comprender cuando observa sin emitir juicios, más bien buscando evidencias. (p. 6)

A lo largo de los años las investigaciones se han realizado para poder comprender y conocer sobre temas poco explorados, como por ejemplo: medicina, educación, tecnología, innovación, entre otros, sin las investigaciones esos temas no se hubieran realizado, en estos momentos no se tendrían muchos conocimientos o posibles herramientas para la vida diaria. La investigación de acuerdo con su naturaleza tiene su propio enfoque, los cuales se describen seguidamente.

Enfoque cualitativo

Para este enfoque de investigación Hernández et al (2017) mencionan que se escogen diseños cualitativos cuando el investigador quiere explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoques y puntos de vista de personas, desde la perspectiva de los propios participantes o sujetos investigados, en su ambiente natural y de manera más abierta. (p. 114)

Malhotra (2016) comenta que en ocasiones es necesario realizar investigación cualitativa para entender el problema y los factores subyacentes. La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria; se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas muy difundidas, como los focus group, la asociación de palabras y entrevistas en profundidad. (p. 37)

Pimienta Prieto et al (2018) nos señala que este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental.

El enfoque cualitativo se basa en la recolección de datos basado en los participantes del experimento para explorar sus cualidades y obtener las respuestas planteadas.

Enfoque cuantitativo

Para Pimienta Prieto et al (2018) este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (p. 36)

Niglas (2010) citado por Hernández y Mendoza (2018) menciona que el significado original del término cuantitativo se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos.

Hernández y Mendoza (2018) señalan que actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. (p. 5,6)

El enfoque cuantitativo se relaciona con los números, indicadores y estadísticas para comprobar las suposiciones que fueron realizadas en la investigación.

Enfoque mixto

Hernández y Mendoza (2018) nos mencionan que esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 10)

Para Pimienta (2018) el enfoque mixto es una combinación de enfoque cualitativo y cuantitativo. (p. 39) El enfoque mixto es una mezcla entre el enfoque cualitativo y cuantitativo, una relación de datos cualitativos y números y estadísticas con el fin de entender el fenómeno estudiado.

Variables de investigación

Para conocer sobre las variables de la investigación, Hernández et al (2017) menciona que una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p. 82), García (2014) menciona que Moreno y colaboradores definen variable como atributos o características de los eventos, de las personas o los grupos de estudio, que cambian entre una situación y otra, o entre un momento y otro; por tanto, pueden tomar diversos valores. (p. 51)

En este trabajo las variables que se investigan y que además, se definirán en la metodología, son las siguientes:

- Nombre del puesto
- Objetivo del puesto
- Funciones
- Preparación académica
- Experiencia
- Requisitos legales
- Responsabilidades

- Competencias

Técnicas de análisis

Para Rodríguez (2012) las técnicas de análisis son instrumentos que están conformados por “recursos técnicos” que son aplicados para el estudio de la información obtenida, con el propósito de comprender todos los aspectos y detalles.

Para Franklin (2014) este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información que se obtuvo con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles. (p. 37)

Las técnicas de análisis como lo mencionan los autores son las herramientas con las cuales se analiza la información recolectada, con el fin de conocer los aspectos y detalles de esta.

Hexámetro Quintiliano

Deocares (2017) menciona que Marco Fabio Quintiliano vivió en el primer siglo de nuestra era, en la Roma de Vespasiano. Fue el mejor profesor de retórica del mundo antiguo, ejerció 20 años como abogado y profesor e ideó un hexámetro interrogativo (formulario de 6 preguntas) que servía, para responder sobre las circunstancias en que sucedieron y se deben de relatar los hechos.

Hernández (2007, p. 17) comenta que Marco Fabio Quintiliano nos ofrece una serie de adverbios españoles de su famoso Hexámetro, usado como retórica en las causas criminales y que han resultado de gran aplicabilidad en la investigación administrativa, ellos son:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?

En la siguiente tabla se muestran las preguntas para la herramienta de Hexámetro de Quintiliano y cada una de las interrogantes a las que responde para obtener el análisis de datos.

Tabla 2*Hexámetro de Quintiliano*

Interrogante	Pretensión de la interrogante
¿Quién?	¿Quién o quiénes ejecutan la acción moral que se analiza? ¿Quiénes colaboraron en los hechos?
¿Qué?	¿Cuál es el hecho moral que se esté ejecutando?
¿Dónde?	¿Dónde ocurrieron los hechos?
¿Cómo?	¿Cómo sucedió? ¿De qué manera se realizaron los actos?
¿Cuándo?	¿En qué momento ocurrieron los hechos?
¿Por qué o para qué?	¿Motivos de la acción o de la actuación de cada persona que intervino en ella? ¿Por qué se hizo, qué motivó la acción?

Fuente: Elaboración basada en Deocares (2017)

Esta herramienta, como lo señalan estos autores, se utiliza para el análisis de los datos, al responder estas seis preguntas, se obtiene una síntesis de los datos recolectados previamente y facilita una versión de los hechos.

2.12. Políticas

Para Hernández (2020) las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se definen como “guías generales de la acción gerencial que permiten lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección”. (p. 239) Alles (2011) que las políticas son las normas internas de acción que aseguran el cumplimiento de ciertos factores dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. (p. 325)

Cada empresa u organización cuenta con sus propias políticas, en las cuales se rigen los lineamientos a seguir por cada uno de los colaboradores de esta, con el fin del cumplimiento de estas normas, para el caso que nos ocupa, se definen las siguientes.

Municipalidad

Para conocer sobre la definición de municipalidad, el artículo 2 del Código Municipal nos menciona que la municipalidad es una persona jurídica estatal con patrimonio propio y

personalidad y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

Además, en el artículo 12 del Código Municipal se comenta sobre el concejo de distrito, y que estos junto con el alcalde y su suplente son elegidos por elección popular. El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.

Concejo Municipal de Distrito

Para conocer mejor sobre los Concejos Municipales de Distrito se observa que en la Ley General de Concejos Municipales de Distrito en el artículo 1 se regula la creación, la organización y el funcionamiento de los concejos municipales de distrito, que serán órganos con autonomía funcional propia, adscritos a la municipalidad del cantón respectivo.

Para cada cantón existe una municipalidad, que vela por el bienestar del pueblo y para que tenga los servicios municipales, como caminos en buen estado, que todos sus habitantes cuenten con agua potable, que se dé la recolección de basura, etc., pero existen casos especiales en los cuales algunos distritos se encuentran lejos de las cabeceras de cantón, es por eso que se crean los Concejos Municipales de Distrito, al cual le corresponden las mismas acciones y actividades que una municipalidad.

En el artículo 7 de la Ley General de Concejos Municipales de Distrito se menciona que el órgano ejecutivo de los concejos municipales de distrito será la Intendencia, cuyo titular también será elegido popularmente, en la misma fecha, por igual período, bajo las mismas condiciones y con iguales deberes y atribuciones que el alcalde municipal.

Código Municipal

La Unión Nacional de Gobiernos Locales (2013) menciona que inicialmente, con el Código Municipal promulgado en 1970, y ahora con el Código Municipal vigente, Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998, se plasma un desarrollo normativo minucioso de la Municipalidad, considerando sus temas estructurales; jurisdicción territorial, autonomía, atribuciones y marco competencial, organización, relaciones con otras entidades públicas y privadas, hacienda, tutela administrativa, entre otros.

El Código Municipal es una normativa en la cual se regulan las municipalidades y se describen los aspectos y características que cada una debe tener.

CAPITULO III MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se comentan los métodos utilizados en la investigación, tales como: enfoque de la investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, población y muestra, variables de investigación, hipótesis de investigación y recolección de los datos así como la estrategia de análisis de datos, los cuales respaldan la investigación.

3.1. Enfoque de Investigación

En este proyecto al ser un tema en el cual no se ha investigado anteriormente, como lo es el manual descriptivo de puestos por competencias y la herramienta para la evaluación del desempeño, se busca conocer sobre los participantes, investigar sobre sus perspectivas y como se relacionan en su ambiente, por lo que se define como un enfoque exploratorio.

3.2. Fuentes de información

Para la realización de este proyecto de investigación se utilizó como fuente primaria a los colaboradores del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, de los cuales se recolectó la información de los puestos existentes y al Intendente Municipal.

Como fuente secundaria se consultó libros de autores que se han relacionado con el tema de investigación, además, de diferentes páginas y revistas en las que se recolecta información sobre estos temas.

3.3. Sujetos de información

Los sujetos de información de la presente investigación fueron los colaboradores del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, los cuales participaron en los cuestionarios suministrados para la recolección de sus puestos correspondientes y sus funciones.

3.4. Medios de recolección de información

Para este proyecto se tomó en cuenta la herramienta de cuestionario y observación para la recolección de información con respecto a estos.

3.4.1. Cuestionario

Para la recolección de información del manual descriptivo de puestos por competencias primeramente, se facilitó un cuestionario a los colaboradores del Concejo Municipal para que proporcionaran todos los datos posibles con relación al puesto que desempeñan y sus funciones, responsabilidades y características.

El cuestionario está compuesto por tres secciones, en las cuales se incorporan diferentes preguntas relacionadas con las variables.

Sección A: Corresponde a la identificación del puesto, como: nombre, nombre del superior, área a la que pertenece, horario de trabajo y código del puesto.

Sección B: Esta sección pertenece a la descripción genérica, la cual se describe de forma resumida las funciones y en qué consiste el puesto, además de una tabla con la lista de las funciones descritas de forma más puntual sobre las funciones que se desempeñan y la frecuencia de estas.

Sección C: Para esta sección, se encuentran 6 puntos, en los cuales se encuentran los requisitos del puesto, como preparación académica, experiencia y capacitación, después, las responsabilidades, ya sea por la naturaleza del puesto, por relaciones de trabajo, por fondos y valores, por materiales y equipo y por manejo de información confidencial, el siguiente punto, trata de la supervisión del puesto, de la que ejerce en otros puestos y la que se ejerce sobre él.

Siguiendo, se encuentra un punto sobre las condiciones de trabajo, para condiciones ambientales y esfuerzo físico, además, por aspectos de seguridad laboral. Por último, se encuentra una lista de competencias en las cuales se deben mencionar las competencias relacionadas con las funciones con las que se relaciona el puesto. (Ver apéndice A)

3.4.2. Observación

Otro recurso utilizado en la investigación fue la observación, ya que se realizaron varias visitas al Concejo Municipal de Distrito de Cervantes para conocer sobre las funciones de los colaboradores así como para corroborar las indicaciones escritas en el cuestionario.

3.5. Diseño de la Investigación

Para el alcance de esta investigación se definió como exploratorio, debido a que el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no ha contado antes con un manual descriptivo de puestos, por lo que no se han investigado antes estos puestos, y por lo que se explorarán a lo largo de la investigación.

Y para la temporalidad de la investigación, corresponde al tipo de investigación transversal, esto debido a que el trabajo se realiza en un periodo de tiempo de seis meses aproximadamente, en el segundo semestre del año 2021.

Con la definición del alcance y de la temporalidad, se especifica que el diseño de la investigación es investigación-acción, debido a que se identifica el problema para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, se analizan las causas y se procede a elaborar soluciones.

3.6. Unidad de Análisis

Para esta investigación la unidad de análisis es el Concejo Municipal de Distrito, en Cervantes, Alvarado, Cartago para el segundo semestre del año 2021, excluyendo a los concejales, la intendencia y subintendencia.

3.7. Población y Muestra

Con respecto a la población, se consideraron a los colaboradores encargados de los puestos existentes a los cuales se les recolectó información para el Manual de Puestos.

Estos son los puestos actuales de los cuales se recolectará la información:

Tabla 3

Puestos actuales

Nombre del puesto	Nombre del ocupante del puesto
Contador y encargado de presupuesto	Lic. Mery Araya Molina
Oficinista de bienes inmuebles	Viviana Otárola Granados
Tesorero y encargado de patentes	Oscar Orozco Calderón
Ingeniero gestión vial	Lic. Betsy Quesada Echeverria
Encargado de servicios municipales	Lic. Atahualpa Pérez Coto
Secretaria del Concejo	Johanna Pereira Alvarado
Encargado de fontanería	Gerardo Valverde Vargas
Fontanero	Sergio Aguilar Aguilar
Operador de maquinaria pesada (backhoe)	Andrés Pacheco Moya
Operador de maquinaria pesada (vagoneta)	Max Granados Granados
Miscelánea	Yorleny Calderón Zúñiga

3.8. Variables de Investigación

A continuación, se presentan las variables que se estudiaron en este proyecto, sus definiciones conceptuales y operacionales.

Tabla 4

Variables

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Nombre del puesto	El nombre del puesto especifica el título de este, como un supervisor de operaciones para el procesamiento de datos. (Dessler y Varela, 2017)	Esta variable se define con el cuestionario, en la sección de especificación de puesto, que se aplicará a los colaboradores y con base en los puestos que la institución mantenga existentes o en otros casos que desee presentar a mediano o largo plazo. Pregunta No. A-1
Nombre de su superior	Quién asume la responsabilidad de dirigir a otras personas en el desarrollo de uno o varios procesos de trabajo (UCR, 2020)	El nombre del superior se proporciona en el cuestionario para conocer quien dirige al colaborador en sus funciones. Pregunta No. A-3
Descripción genérica	Brinda un panorama del puesto de trabajo. Es un párrafo breve que describe el contenido del cargo. (Wayne, 2010)	La descripción genérica del puesto se define con respecto a las funciones que les corresponden a los puestos y estos se definen con el cuestionario. Pregunta No. B-1

Funciones	Descripción general de actividades que debe cumplir el trabajador dentro de una organización contenida en una clase de puesto. (CCSS, 2021)	Las funciones se definen con respecto a las tareas que realiza cada puesto, las tareas que se le asignan por medio del jefe administrativo. Pregunta No. B-2
Preparación académica	Formación académica asociada a la educación primaria, secundaria, técnica, para universitaria y universitaria que requiere el ocupante para desempeñar las actividades asignadas al cargo. (UNA, 2017)	Dependiendo del nivel que requiera cada puesto se define la preparación académica que cada colaborador debe de tener en este. Tomando en cuenta que algunos puestos requieren de títulos universitarios o de títulos de primaria o secundaria. Pregunta No. C-1.1.1
Experiencia	Conocimientos que se adquieren con la práctica y el desempeño de una actividad en un periodo de tiempo. (UCR, 2020)	La experiencia se define con respecto a los años en que el candidato ha estado trabajando en ese puesto y dependiendo del nivel de los puestos se requerirá muchos o pocos meses o años de experiencia. Pregunta No. C-1.2.1
Capacitación	Preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo. (UCR, 2020)	Se proporciona una pregunta en el cuestionario para conocer si el puesto requiere de algún tipo de capacitación para desempeñar sus funciones. Pregunta No. C-1.3

Requisitos legales	Indica cuales certificaciones, licencias o títulos deben poseer los candidatos para ocupar un puesto. (CCSS, 2021)	Los requisitos legales se definen por medio del cuestionario, para conocer los requisitos que cada puesto debe de llevar. Pregunta No. C-2.1
Responsabilidades	Condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo. (UCR, 2020)	Las responsabilidades se conocen en el cuestionario, en la sección de responsabilidades, que son dadas por los jefes de áreas. Pregunta No. C-3
Naturaleza de las funciones	Se refiere a la responsabilidad que se deriva de la naturaleza misma de las actividades asignadas a su puesto (Rodríguez, 2015)	La responsabilidad por la naturaleza de las funciones se conoce en el cuestionario, si es repetitivo, rutinario etc. Pregunta No. C-3.1
Relaciones de trabajo	Relaciones que se efectúan entre los trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (UCR, 2020)	La responsabilidad por las relaciones de trabajo permite conocer las relaciones del puesto tanto interna como externamente. Pregunta No. C-3.2
Fondos y valores	Se describe si el puesto tiene o no responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales. (Rodríguez, 2015)	Se agrega la responsabilidad de fondos y valores en el cuestionario para conocer si el puesto es responsable por manejar fondos monetarios de la institución. Pregunta No. C-3.3

Materiales y equipo	Información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados y los servicios prestados (Dessler y Varela, 2017)	Se realiza una lista de los materiales y equipo que se utiliza en las funciones del puesto, se encuentra en el cuestionario. Pregunta No. C-3.4
Información confidencial	Se especifica si el puesto es responsable por el manejo de información confidencial. (Rodríguez, 2015)	Se conoce por medio del cuestionario si el puesto tiene responsabilidad por el manejo información confidencial en sus funciones. Pregunta No. C-3.5
Supervisión	Acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores. (UCR, 2020)	En el cuestionario se pregunta sobre si se le ejerce supervisión al puesto o si el puesto ejerce supervisión en otros colaboradores. Pregunta No. C-4.1
Condiciones de trabajo	La descripción del puesto también puede listar las condiciones laborales que se requieren, como el nivel de ruido o de calor, así como circunstancias riesgosas. (Dessler y Varela, 2017)	Las condiciones de cada puesto se conocen en el cuestionario, para conocer las características y formas en las cuales se desempeñan las funciones diarias. Pregunta No. C-5
Esfuerzo físico	Se refieren a cuanto se caminará, cuánto tiempo se estará de pie, hasta donde se debe poder alcanzar, si se levantarán cosas o	El esfuerzo físico se conoce en el cuestionario, preguntas sobre si el ocupante realiza esfuerzo físico al desempeñar las funciones.

	si es un puesto donde se hablará. (Snell y Morris, 2020)	Pregunta No. C-5.2.1
Competencias	Capacidad de desempeño de un colaborador, medida en resultados esperados, en un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad. (UNA, 2017)	Las competencias se proponen en el cuestionario, una serie de competencias donde los ocupantes de cada puesto relacionaran algunas con las funciones que realizan. Pregunta No. C-6.1

3.9. Diccionario de competencias

Para el manual descriptivo se elaboró un diccionario de competencias el cual cuenta con las competencias tanto cardinales como específicas, este diccionario se elaboró con las competencias que se facilitaron en el cuestionario, las que más se relacionan con las funciones de cada puesto.

3.10. Estrategia de Análisis de los Datos

Una vez que los datos se recolectaron por medio del cuestionario y la observación directa, se procedió a analizar la información por medio de la herramienta Hexámetro de Quintiliano, donde se le aplicaron seis preguntas básicas a cada puesto para así sintetizar la información y tener una mejor categorización de los datos, para después definir los perfiles de puestos existentes y los que se requieran a futuro.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se abarca la situación actual de la organización, inicia con un análisis de su organigrama y se exponen los puestos actuales del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, las funciones, las responsabilidades, los requisitos y las competencias que cada uno de los colaboradores posee en el desempeño de sus funciones.

Importante acotar que la información relacionada con la situación actual fue suministrada por los colaboradores de esta organización y cotejada con el señor Intendente, Lic. Gustavo Castillo Morales.

4.1. Organigrama

Ilustración 5 Organigrama situación actual



En este se pueden encontrar las áreas con las que cuenta el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, pero no los puestos exactos de estos, además, se no se proporciona una jerarquía en algunas áreas, por lo que se debe plantear una nueva estructura organizacional para que se logre observar de forma clara y ordenada los puestos del Concejo y sus líneas de mando.

4.2. Residuos sólidos

Con respecto al servicio municipal en el cual se recolectan los residuos sólidos del cantón de Cervantes, el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no realiza estas funciones, sino que contrata a una empresa especializada en el tema, cuyo nombre es Grupo Educativo y Manejo Integral de Residuos Sólidos de Alvarado. Esta empresa se encarga de la recolección de basura desde el año 2017, este servicio se contrató porque brinda un servicio de cumplimiento de la Ley de Gestión Integral de Residuos, procura el tratamiento de los residuos valorizables y orgánicos, y además, ofrece el transporte hasta el relleno sanitario de los residuos ordinarios.

Este servicio comprende tres espacios de recolección semanal, el primero, se da los lunes para los residuos orgánicos, los miércoles para los residuos valorizables, los jueves para los ordinarios, y por último, una recolección trimestral para los residuos no tradicionales.

4.3. Reubicación de puestos

En los puestos con los que cuenta actualmente el Concejo Municipal, se encuentra el puesto de recolector de basura, el cual está contratado el señor Max Granados Granados, pero realiza las funciones del puesto de chofer de maquinaria pesada (vagoneta) porque como se explicó anteriormente, este servicio municipal lo realiza la empresa Grupo Educativo y Manejo Integral de Residuos Sólidos de Alvarado, por tanto, se descarta para la propuesta del manual de puestos.

Se espera la reubicación de este puesto para 2022, con la utilización del manual descriptivo de puesto.

4.4. Puestos existentes

A continuación se presentan los puestos con los que actualmente cuenta el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, sus respectivas características, requisitos y funciones, así mismo, como el análisis de estos, las conclusiones y recomendaciones.

4.4.1. Tesorería y Patentes

Nombre del puesto: Tesorero con el recargo del puesto de Encargado de patentes

Nombre del puesto superior: Intendente Municipal

Área a la que pertenece: Tesorería

Horario: De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Atención y servicio al cliente, cobro de contribuyentes, control y cierre de caja, procedimientos relacionados con patentes como recepción de solicitudes de patentes, uso de suelo.

Funciones:

Diarias:

- Realizar el cobro de contribuyentes.
- Resolver problemas relacionados con cobros
- Llevar el control de caja.
- Realizar el cierre de caja.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Proporcionar información por correo electrónico.
- Firmar órdenes de compra

Semanales:

No aplica

Mensuales:

- Recibir solicitudes de patentes.
- Recibir solicitud para el uso de suelos.
- Realizar el ingreso de información al SIAC (Sistema Integrado de la Actividad Contractual).

Bimestrales:

No aplica

Trimestrales:

No aplica

Semestrales:

No aplica

Anuales:

No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto tiene secundaria incompleta y un técnico en ciencias agropecuarias

Los paquetes computacionales con las que el ocupante trabaja son:

- Microsoft Word
- Excel
- Power Point
- Access.

Experiencia

La experiencia que se requiere para el puesto de tesorería es de 0 a 3 meses. para el puesto de patentes es de 6 meses a 1 año.

Capacitación

Se requiere actualización de leyes vigentes, cobros y patentes.

Requisitos legales

El puesto requiere licencia para conducir B-1.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

Para el puesto de tesorería el trabajo es moderadamente complejo y con variaciones y para el puesto de patentes es complejo y variado.

Por relaciones de trabajo

Internas:

Este puesto se relaciona con el área de bienes inmuebles y contabilidad

Externas:

Se relaciona con el público en general y con los bancos.

Por fondos y valores

Este puesto tiene completa responsabilidad por el dinero que maneja la institución

Por materiales y equipo

Este puesto es responsable por el equipo de cómputo y el mobiliario que se encuentra en su oficina.

Por el manejo de información confidencial

El puesto tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial, como patentes y datos de los contribuyentes

Supervisión

Recibida:

Se encuentra en un nivel alto de supervisión por parte de la Intendencia.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad	X			
Iluminación				X
Ventilación				X
Polvo molesto	X			
Olores desagradables	X			
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad	X			
Ruido		X		
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia	X			
Limpieza				X

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda				X
Sentado			X	
De pie		X		
Caminando	X			
Agachado	X			
Transportando objetos pesados	X			

Transportando objetos livianos	X			
Manejo de vehículos	X			
Manejo de maquinaria pesada	X			
Manejo de equipo especial	X			

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas				X
Caídas de objetos	X			
Quemaduras	X			
Cortadas	X			
Manipulación de sustancias químicas	X			
Accidentes de tránsito				X
Lesiones				X

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad			X	
Calidad y mejora continua				X
Colaboración		X		

Comunicación eficaz			X	
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto de Tesorero por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Este puesto realiza funciones de tesorería, control y cierre de caja, cobros de contribuyentes, atención al cliente, además, se encarga de recibir solicitudes de patentes, para el uso de suelos, firmar órdenes de compra.
¿Quién lo hace?	Oscar Orozco Calderón
¿Cuándo lo hace?	Las funciones se realizan diaria y mensualmente
¿Cómo lo hace?	Para las funciones es necesario equipo de cómputo y suministro de oficina, además de acceso a internet.
¿Dónde lo hace?	Las funciones se llevan a cabo en la oficina de tesorería en el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes
¿Por qué lo hace?	Para guardar y administrar el dinero de la organización, además, de proporcionar los documentos necesarios para patentes de los diferentes comercios del distrito.

Conclusiones

- ❖ El puesto tiene un recargo, encargado de patentes, el cual no está en sus funciones, pues no es parte de las funciones de la tesorería.
- ❖ El ocupante indica que se requiere de 0 a 6 meses para el puesto de tesorero y de 6 meses a 1 año para el puesto de encargado de patentes.
- ❖ El ocupante del puesto no ha completado los estudios de secundaria.

Recomendaciones

- ❖ Dividir el puesto en dos cargos, uno que se encargue únicamente de tesorería y otro que esté encargado de patentes esto para un periodo a largo plazo y que la situación financiera lo permita.
- ❖ Para un mejor desempeño se recomienda como un año mínimo en estos puestos.
- ❖ El puesto requiere de universidad completa, una carrera en administración de empresas preferiblemente con énfasis en contaduría.

4.4.2. Contabilidad y Presupuesto

Nombre del puesto: Encargado de presupuesto y contabilidad

Nombre del puesto superior: Intendencia Municipal

Área a la que pertenece: Contabilidad

Horario: De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Planificación, coordinación, formulación y estructuración de los documentos presupuestarios de la institución, además, gestión de cobro, nóminas de pagos, realización de los trámites de planillas, órdenes de compras, preparación de informes y solicitudes.

Funciones:

Diarias:

- Elaborar reportes, revisar los ingresos facturados.
- Aplicar pagos recibidos por medios digitales en el sistema informático.
- Formalizar arreglos de cobros con los contribuyentes.
- Elaborar órdenes de compra asegurando la debida clasificación de los gastos.
- Certificar los saldos presupuestarios para efectos de contrataciones.
- Certificar los montos retenidos por concepto de impuesto sobre la renta a los proveedores.

Semanales:

- Efectuar la revisión y aprobación de las compras internas y gastos financieros.
- Verificar el contenido presupuestario y realizar pagos de las diferentes obligaciones y compromisos que adquiere la institución.
- Efectuar las nóminas de pago.
- Coordinar la autorización de las nóminas con la Intendencia.

Mensuales:

No aplica

Bimestrales:

No aplica

Trimestrales:

- Generar notificaciones de cobro; y seguimiento a la gestión de cobro trimestralmente.

Semestrales:

No aplica

Anuales:

No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

La ocupante de este puesto cuenta con universidad completa, con grado en licenciatura en contaduría pública y un técnico medio en contabilidad y finanzas.

Para la ejecución de las funciones se necesita de los siguientes paquetes computacionales:

- Microsoft Word
- Excel
- Power Point
- Project
- Access.

Experiencia

Para este puesto se debe de contar con una experiencia de 2 a 3 años.

Capacitación

Este puesto se requiere de capacitación en administración pública y ámbito municipal.

Requisitos legales

El puesto no requiere de algún requisito

Responsabilidades

Por naturaleza de las funciones

Este puesto se puede describir como complejo y variado, además, se toman decisiones constantes en el área financiera y tributaria

Por relaciones de trabajo

Interna:

Este puesto se relaciona con todas las áreas, debido a que estas son unidades primarias de sus funciones.

Externa:

El puesto se relaciona con la Municipalidad de Alvarado, bancos, Ministerio de Hacienda y Contraloría General de la República.

Por fondos y valores

Se tiene completa responsabilidad por el dinero que maneja la organización.

Por materiales y equipo

Es responsable de: mobiliario de oficina, equipo de cómputo.

Por el manejo de información confidencial

El manejo de información confidencial es una característica de este puesto, se manejan datos financieros – tributarios y del personal municipal.

Supervisión

Recibida:

Se encuentra en un nivel alto de supervisión por parte de Intendencia.

Ejercida:

El puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Polvo molesto		X		
Olores desagradables			X	
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad		X		
Ruido			X	
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia			X	
Limpieza			X	

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda			X	
Sentado				X
De pie		X		
Caminando		X		

Agachado		X		
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos		X		
Manejo de vehículos		X		
Manejo de maquinaria pesada	X			
Manejo de equipo especial	X			

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas				X
Caídas de objetos				X
Quemaduras	X			
Cortadas				X
Manipulación de sustancias químicas	X			
Accidentes de tránsito				X
Lesiones				X

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad				X

Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Honestidad
- Deseos de aprender.

Análisis del puesto de Contador por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Este puesto realiza funciones de control presupuestario, como planificar, coordinar, calcular, formular y estructurar los documentos presupuestarios. Además, gestión de cobro, nóminas de pagos, realización de los trámites de planillas, órdenes de compras, preparación de informes y solicitudes.
¿Quién lo hace?	Mery Araya Molina
¿Cuándo lo hace?	Las funciones se realizan de manera diaria, semanal, quincenal y mensual.
¿Cómo lo hace?	Se requiere de equipo de cómputo, documentación, suministros y mobiliario de oficina.
¿Dónde lo hace?	Las funciones se llevan a cabo en la oficina de contabilidad del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes,

¿Por qué lo hace?	Para reflejar la actividad económica, y conocer los gastos e ingresos mensuales que se obtendrán.
--------------------------	---

Conclusiones

- ❖ En el puesto se realizan funciones tanto de presupuesto como de contabilidad y lo realiza un solo colaborador.
- ❖ El ocupante del puesto no cuenta con requisitos legales actualmente.
- ❖ El ocupante del puesto recomienda de 2 a 3 años en funciones afines.

Recomendaciones

- ❖ Dividir el puesto en dos cargos, uno que se encargue únicamente de contabilidad y otro para presupuesto, esto para un periodo a largo plazo y que la situación financiera lo permita.
- ❖ Para el puesto de contador se recomienda estar incorporado al Colegio de Contadores.
- ❖ Se recomienda de un año y seis meses a dos años como experiencia para el puesto.

4.4.3. Bienes Inmuebles

Nombre del puesto: Oficinista de bienes inmuebles

Nombre del puesto superior: Intendencia

Área a la que pertenece: Bienes Inmuebles

Horario: De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Recepción de declaraciones, traspasos, carga de información suministrada al sistema municipal, actualización de valor por permiso de construcción, atención y servicio al cliente

Funciones:

Diarias:

- Recibir declaraciones de bienes inmuebles.
- Depurar y corregir el sistema municipal.
- Atender el correo electrónico institucional.
- Atender llamadas telefónicas.
- Fiscalizar las declaraciones de bienes inmuebles.
- Recibir consultas relacionadas a bienes inmuebles.
- Respaldar cambios en el sistema municipal debido a correcciones.
- Registrar y controlar casos depurados.

Semanales:

- Incluir nuevas fincas en el sistema municipal.

Mensuales:

- Enviar notificaciones para regularizaciones.
- Actualizar valor por modificación automática.
- Ordenar la información del área de bienes inmuebles.

Bimestrales:

No aplica

Trimestrales

- Realizar traspasos de bienes inmuebles.
- Cargar información de Senda al sistema municipal.

Semestrales:

No aplica

Anuales:

No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

Universidad incompleta en la carrera de administración de empresas. Para los paquetes computacionales, el puesto desempeña sus funciones con:

- Microsoft Word
- Excel
- Power Point
- Outlook
- Zoom
- Teams.

Experiencia

Para este puesto se requiere de 6 meses en actividades relacionadas con el cargo.

Capacitación

El puesto requiere de la capacitación en administración tributaria.

Requisitos legales

No requiere de requisitos legales.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

Este puesto se describe como sencillo y rutinario, pero en ocasiones complejo, con variaciones; y se toman decisiones cuando se presentan casos de difícil solución.

Por relaciones de trabajo

Internas:

Este puesto se relaciona con los puestos de Ingeniería en gestión vial, Contabilidad e Intendencia.

Externas:

Este puesto se relaciona con el público en general, Órgano de Normalización Técnica de Ministerio de Hacienda y con el Registro Nacional.

Por fondos y valores

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.

Por materiales y equipo

Los materiales de equipo que están bajo responsabilidad del puesto son:

- Equipo de oficina
- Suministros y mobiliario de oficina.

Por el manejo de información confidencial

Este puesto tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Supervisión

Recibida:

Se encuentra en un nivel alto de supervisión por parte de Intendencia.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación				X
Ventilación			X	
Polvo molesto			X	
Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad		X		
Ruido			X	
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia		X		
Limpieza				X

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda				X
Sentado				X
De pie		X		
Caminando		X		
Agachado		X		
Transportando objetos pesados	X			

Transportando objetos livianos		X		
Manejo de vehículos		X		
Manejo de maquinaria pesada	X			
Manejo de equipo especial	X			

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas				X
Caídas de objetos				X
Quemaduras	X			
Cortadas				X
Manipulación de sustancias químicas	X			
Accidentes de tránsito				X
Lesiones				X

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X

Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto de **Oficinista de bienes inmuebles por medio de Hexámetro Quintiliano**

¿Qué hace?	Las funciones que realiza el puesto corresponden a la recepción de declaraciones, traspasos, carga de información suministrada por senda al sistema municipal, actualización de valor por permisos de construcción, atención de llamadas telefónicas, fiscalización de declaraciones, depuración y corrección del sistema municipal, envíos de notificaciones para invitar a declarar.
¿Quién lo hace?	Viviana Otárola Granados
¿Cuándo lo hace?	Las funciones se realizan de manera diaria, semanal, mensual, trimestral y anual.
¿Cómo lo hace?	Para la realización de las tareas, el puesto cuenta con equipo de cómputo, suministro y mobiliario de oficina.

¿Dónde lo hace?	Las funciones se llevan a cabo en la oficina de bienes inmuebles en el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para que el Concejo Municipal tenga un control de los bienes inmuebles del distrito de Cervantes, que pueda conocer sobre los trámites que se realizan sobre este.

Conclusiones

- ❖ La ocupante del puesto está empezando la carrera de administración de empresas.
- ❖ El ocupante del puesto recomienda que la experiencia para el puesto sea de 6 meses.
- ❖ El ocupante del puesto no cuenta con requisitos legales actualmente.

Recomendaciones

- ❖ El puesto requiere de bachillerato en administración de empresas como mínimo en preparación académica.
- ❖ Como experiencia requerida se requiere que sea de 1 año en funciones afines.
- ❖ El puesto requiere de licencia B-1 como requisito legal para la realización de las funciones.

4.4.4. Ingeniería en gestión vial

Nombre del puesto: Ingeniera en gestión vial

Nombre del puesto superior: Intendente Municipal

Área a la que pertenece: Gestión vial

Horario: De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Dirección de mejoras y mantenimiento de la infraestructura vial del distrito, planeación, dirección, coordinación, supervisión de las actividades de los operarios.

Recargo no remunerado: Dpto. de ingeniería (Análisis, aprobación de permisos de construcción y usos de suelo y seguimiento del plan regulador)

Funciones:

Diarias:

- Coordinar trabajos de mantenimiento vial.
- Atender al público.
- Administrar maquinaria.

Semanales:

- Elaborar y ejecutar programas de conservación y desarrollo.
- Supervisar proyectos y trabajos viales.
- Dar seguimiento a los proyectos y trabajos viales.
- Resolver consultas sobre tema vial.

Mensuales:

- Elaborar proyectos por contratación.
- Hacer mediciones o levantamientos de campo.
- Asistir a reuniones de junta vial u otras instituciones.
- Preparar carteles de contratación.
- Llevar el proceso de contratación.

- Realizar presupuestos de proyectos mensualmente.
- Elaborar especificaciones técnicas para carteles de contratación.
- Levantar actas de junta vial.

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- Llevar a cabo proyectos con acompañamiento de otras instituciones.

Anuales:

- Actualizar inventario vial.

Dpto. Control Urbano

Diarias:

- Atender al público.
- Atender denuncias.

Semanales:

- Revisar trámites de permisos de construcción.
- Realizar inspecciones de construcción.
- Revisar trámites de solicitud de usos de suelo.

Mensuales:

- No aplica

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

La ocupante del puesto cuenta con universidad completa, el grado de licenciatura en la carrera de ingeniería civil. Los paquetes computacionales necesarios para desempeñar las funciones son:

- Microsoft Word
- Excel
- Power Point
- AutoCAD
- SIG
- Outlook.

Experiencia

Para desempeñar las funciones del puesto se requiere de una experiencia de más de 2 años.

Capacitación

Se considera la capacitación para este puesto en temas de ingeniería vial, presupuesto y diseño.

Requisitos legales

Se requiere de la licencia de conducir B-1, como requisito legal.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

Las funciones del puesto son complejas y repetitivas. Además, el puesto requiere de toma de decisiones en intervenciones de proyectos y otorgamientos de permisos y usos de suelo.

Por relaciones de trabajo***Internas:***

Servicios municipales, Intendencia y Contabilidad

Externas:

Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI), Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales (ASADAS), público en general, proveedores y contratistas.

Por fondos y valores

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.

Por materiales y equipo

Los materiales y equipo que el puesto tiene bajo responsabilidad son:

- Vehículo
- Equipo de cómputo
- Insumos y equipo de ingeniería.

Por el manejo de información confidencial

El puesto tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Supervisión***Recibida:***

El puesto se encuentra bajo supervisión alta por parte de la Intendencia.

Ejercida:

El puesto ejerce supervisión sobre el personal que maneja equipo pesado, que es un chofer de vagoneta y un operador de backhoe.

Por condiciones de trabajo**Condiciones ambientales**

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Polvo molesto		X		
Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales				X
Suciedad		X		
Ruido			X	
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia		X		
Limpieza		X		

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda			X	
Sentado			X	
De pie			X	
Caminando			X	
Agachado		X		
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos		X		
Manejo de vehículos				X
Manejo de maquinaria pesada		X		

Manejo de equipo especial		X		
---------------------------	--	---	--	--

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas		X		
Caídas de objetos		X		
Quemaduras				X
Cortadas				X
Manipulación de sustancias químicas				X
Accidentes de tránsito		X		
Lesiones		X		

Equipo de protección:

Utiliza botas de hule.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua			X	
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Conocimientos técnicos				X
Ética				X

Respeto				X
Responsabilidad				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto son:

- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto de Ingeniera en gestión vial por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Este puesto se encarga de la dirección de mejoras y mantenimiento de la infraestructura vial del distrito. Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de los operarios. Como recargo del puesto, se encarga del análisis, aprobación de permisos de construcción y usos de suelo, así mismo, del seguimiento del plan regulador.
¿Quién lo hace?	Ingeniera Betsy Quesada Echeverría
¿Cuándo lo hace?	Las funciones de este puesto se realizan de manera diaria, semanal, mensual, semestral y anual.
¿Cómo lo hace?	Para la realización de las funciones el puesto requiere de vehículo liviano, equipo de cómputo, insumos de oficina y equipo de ingeniería, además de dos operarios de maquinaria pesada.
¿Dónde lo hace?	Las tareas del puesto se llevan a cabo tanto fuera como dentro del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

¿Por qué lo hace?	Para que el distrito de Cervantes cuente con una buena infraestructura vial.
--------------------------	--

Conclusiones

- ❖ El puesto tiene un recargo de funciones.
- ❖ La ocupante del puesto recomienda de experiencia más de dos años en funciones afines.
- ❖ La ocupante del puesto cuenta con universidad completa, con un grado de licenciatura en ingeniería civil.

Recomendaciones

- ❖ Dividir el puesto en dos cargos, uno que se encargue únicamente de gestión vial y otro para proveeduría, esto para un periodo a largo plazo y que la situación financiera lo permita.
- ❖ Para el puesto se requiere de un año y seis meses a dos años de experiencia.
- ❖ Se requiere para el puesto universidad completa con un grado de licenciatura en ingeniería civil.

4.4.5. Operario de maquinaria pesada

Nombre del puesto: Operario de maquinaria pesada (backhoe)

Nombre del puesto superior: Ingeniera en gestión vial

Área a la que pertenece: Gestión vial

Horario: De lunes a viernes de 6:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Operar el backhoe en arreglos y mantenimientos de calles y mantenimientos de tuberías.

Funciones:

Diarias:

- Realizar mantenimiento y engrase.

Semanales:

- Limpiar la maquinaria.
- Cargar combustible.
- Realizar la limpieza de caminos.
- Ampliar caminos.
- Realizar lastreo y conformación de caminos.
- Colocar tubería pluvial.
- Realizar filtros y drenajes.
- Reparar fugas de agua.
- Sustituir tuberías.
- Profundizar tuberías.

Mensuales:

- No aplica

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- Atender emergencias por falta de agua.
- Limpiar terrenos municipales.
- Realizar asfaltado.

Semestrales:

- Coordinar cambios de aceite.
- Atender emergencias por derrumbes.
- Atender emergencias por desastre natural.
- Limpiar nacientes.

Anuales:

- Coordinar marchamo y RTV.

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto cuenta con secundaria incompleta.

Experiencia

El puesto requiere de 1 año con 6 meses a 2 años de experiencia.

Capacitación

El puesto no requiere de capacitación

Requisitos legales

Para este puesto se requiere de la licencia D-3.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se describe como complejo y variado.

Por relaciones de trabajo***Interna:***

Ingeniería gestión vial, Servicios municipales, Fontanería.

Externa:

El puesto no posee relaciones externas.

Por fondos y valores

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.

Por materiales y equipo

El equipo por el cual el puesto es responsable es el backhoe con un nivel alto.

Por el manejo de información confidencial

No maneja información confidencial

Supervisión**Recibida:**

Se encuentra en un nivel alto de supervisión por parte de Ingeniería en gestión vial.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo**Condiciones ambientales**

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación				X
Ventilación				X
Polvo molesto			X	
Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes				X

Posibilidad de adquirir enfermedades laborales				X
Suciedad			X	
Ruido				X
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia			X	
Limpieza			X	

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda			X	
Sentado				X
De pie	X			
Caminando	X			
Agachado	X			
Transportando objetos pesados	X			
Transportando objetos livianos	X			
Manejo de vehículos				X
Manejo de maquinaria pesada				X
Manejo de equipo especial				X

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas		X		
Caídas de objetos		X		
Quemaduras				X
Cortadas				X
Manipulación de sustancias químicas			X	
Accidentes de tránsito		X		
Lesiones		X		

El equipo de protección que se utiliza es:

- Capa impermeable
- Botas de hule
- Casco
- Uniforme reflectivo

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto de Operario de maquinaria pesada por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	El puesto opera la maquinaria pesada, backhoe, en mantenimiento de calles, colocación de tuberías, reparación de fugas y atención de emergencias.
¿Quién lo hace?	Andrés Pacheco Moya
¿Cuándo lo hace?	Las funciones que se realizan en este puesto son diarias, semanales, trimestrales, semestrales y anuales.
¿Cómo lo hace?	Las funciones se llevan a cabo por medio de la maquinaria pesada, en este caso el backhoe.
¿Dónde lo hace?	Estas funciones son realizadas en los diferentes lugares donde se presente la necesidad de una reparación dentro del distrito de Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para garantizar la reparación de los caminos del distrito así como las tuberías, además de la atención de emergencias por derrumbes.

Conclusiones

- ❖ El ocupante del puesto tiene como preparación académica secundaria incompleta.
- ❖ Para la experiencia, el ocupante del puesto propone de 1 año con 6 meses a 2 años.
- ❖ No se cuenta con capacitaciones dentro del Concejo para las funciones desempeñadas.

- ❖ No se cuenta con capacitaciones para realizar las funciones.

Recomendaciones

- ❖ En la preparación académica se requiere de secundaria completa.
- ❖ Se requiere de una experiencia de 6 meses a un año en funciones afines.
- ❖ Proponer capacitaciones relacionadas con las funciones del puesto.
- ❖ Proporcionar capacitaciones relacionadas al mantenimiento de la maquinaria.

4.4.6. Chofer de equipo pesado

Nombre del puesto: Chofer de equipo pesado (vagoneta)

Nombre del puesto superior: Ingeniera en gestión vial

Área a la que pertenece: Gestión vial

Horario: De lunes a viernes de 6:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

La conducción de vagoneta y otros vehículos para la limpieza de escombros por derrumbes o desastres naturales, y la conformación de estos para el correcto tránsito dentro del distrito.

Funciones:

Diarias:

- Acarrear escombros de los caminos.
- Limpiar los caminos.
- Rellenar de lastre los caminos para la conformación de estos.
- Colaborar en otras áreas.

Semanales:

- No aplica

Mensuales:

- No aplica

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto cuenta con primaria completa.

Experiencia

Para este puesto se requiere de 6 meses a 1 año en funciones afines.

Capacitación

Se requieren charlas para la inducción del puesto.

Requisitos legales

Para el puesto se requiere de la licencia D-3 para la realización de las funciones.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se describe como moderadamente complejo y con variaciones.

Por relaciones de trabajo**Interna:**

El puesto se relaciona con al puesto de Ingeniería en gestión vial.

Externa:

No posee relaciones externas

Por fondos y valores

Este puesto no tiene responsabilidad por el manejo de fondos valores.

Por materiales y equipo

Tiene responsabilidad sobre el equipo pesado, la vagoneta

Por el manejo de información confidencial

No maneja información confidencial

Supervisión

Recibida:

Se encuentra en un nivel alto de supervisión por parte de Ingeniería en gestión vial.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación		X		
Ventilación		X		
Polvo molesto		X		
Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes				X
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad			X	
Ruido			X	
Bajas temperaturas			X	
Altas temperaturas			X	
Lluvia				X
Limpieza				

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda				X
Sentado				X
De pie		X		
Caminando		X		
Agachado		X		
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos		X		
Manejo de vehículos				X
Manejo de maquinaria pesada				X
Manejo de equipo especial				X

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas		X		
Caídas de objetos			X	
Quemaduras			X	
Cortadas			X	
Manipulación de sustancias químicas				X
Accidentes de tránsito		X		
Lesiones		X		

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto Chofer de equipo pesado por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Las funciones del puesto son: la conducción de la vagoneta para el acarreo de escombros en las limpiezas de caminos y llevar el lastre para la conformación de estos.
¿Quién lo hace?	Max Granados Granados
¿Cuándo lo hace?	Las funciones que se realizan en el puesto son diarias.
¿Cómo lo hace?	Las funciones se realizan por medio del equipo pesado, en este caso la vagoneta.
¿Dónde lo hace?	Las funciones se llevan a cabo en las afueras del Concejo Municipal de Distrito, en cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para la construcción y limpieza de caminos del distrito.

Conclusiones

- ❖ El ocupante actualmente se encuentra contratado con el puesto de recolector de basura pero desempeña las funciones de chofer de equipo pesado.
- ❖ El ocupante del puesto cuenta con primaria completa como preparación académica.
- ❖ El ocupante del puesto considera como experiencia de 6 meses a un año en funciones afines.

Recomendaciones

- ❖ Realizar el contrato del ocupante donde cambie el puesto de recolector de basura por chofer de maquinaria pesada.
- ❖ Para la preparación académica se requiere secundaria completa.
- ❖ Se requiere una experiencia de 6 meses a 1 año en funciones afines.

4.4.7. Servicios Municipales

Nombre del puesto: Encargado de servicios municipales

Nombre del puesto superior: Intendente

Área a la que pertenece: Servicios Municipales

Horario: De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Administración del acueducto municipal: operación, mantenimiento y mejoras. Coordinación de trabajos relacionados a la gestión integral de residuos sólidos. Mantenimiento a los módulos de cobro de agua y basura.

Funciones:

Diarias:

- Coordinar trabajos por atender.
- Modificar sistema de cobro.
- Atención al público por quejas y averías.
- Actualizar catastro de red y usuarios.

Semanales:

- No aplica

Mensuales:

- Realizar compras.
- Cargar lecturas de hidrantes.

Bimestrales:

- Presentar informes.

Trimestrales:

- Gestionar el mantenimiento de equipo y vehículos.

Semestrales:

- Realizar contrataciones administrativas.
- Realizar proyectos de mejora.
- Realizar informes o documentos relacionados a la Gestión Integral de Residuos Sólidos.

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto cuenta con universidad completa con grado de licenciatura en la carrera de ingeniería ambiental. Para desempeñar las funciones, el puesto utiliza los paquetes computacionales de:

- Microsoft Word
- Excel
- AutoCAD
- QGIS
- EPANET.

Experiencia

Para el desempeño de las funciones en el puesto se requiere de 2 a 3 años de experiencia.

Capacitación

Para este puesto se considera la capacitación en temas como: Legal, contratación y administración.

Requisitos legales

Para el puesto se requiere la licencia de conducir B-1

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se considera complejo, con variaciones y se deben de tomar decisiones bajo presión.

Por relaciones de trabajo

Internas:

Se relaciona con todos los puestos del Concejo.

Externas:

Se relaciona con el público en general, proveedores, contratistas, Centro de Investigación y de Servicios Químicos y Microbiológicos (CEQIATEC), Ministerio de Salud, Acueductos y Alcantarillados (AyA) y Contraloría General de la República (CGR).

Por fondos y valores

El puesto no tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.

Por materiales y equipo

A continuación se presenta una tabla con los materiales y equipo que utiliza el puesto en sus funciones y el grado de responsabilidad que tiene sobre estos.

Materiales y equipo	Alto	Medio	Bajo
Equipo de oficina (computadora, impresora, teléfono)	X		
Bodega (materiales PVC)		X	
Equipo y herramientas de trabajo		X	
Equipo relacionado a la calidad de agua	X		
Vehículos (carro, cuadríciclo)		X	

Por el manejo de información confidencial

Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Supervisión**Recibida:**

El puesto se encuentra bajo supervisión alta por parte de Intendencia.

Ejercida:

Se ejerce supervisión sobre operarios:

- Encargado de fontanería
- Fontaneros.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación				X
Ventilación			X	
Polvo molesto		X		
Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad		X		
Ruido			X	
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas		X		
Lluvia		X		
Limpieza				X

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda			X	

Sentado				X
De pie			X	
Caminando			X	
Agachado		X		
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos		X		
Manejo de vehículos				X
Manejo de maquinaria pesada		X		
Manejo de equipo especial		X		

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas			X	
Caídas de objetos				X
Quemaduras				X
Cortadas				X
Manipulación de sustancias químicas			X	
Accidentes de tránsito				X
Lesiones				X

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Calidad y mejora continua			X	
Colaboración				X
Comunicación eficaz			X	
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento

Análisis del puesto de Encargado de servicios municipales por medio del Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	El puesto administra el acueducto municipal, operación, mantenimiento y mejoras. Coordina trabajos relacionados a la Gestión Integral de Residuos Sólidos. Da mantenimiento a los módulos de cobro de agua y basura.
¿Quién lo hace?	Atahualpa Pérez Coto
¿Cuándo lo hace?	Las funciones del puesto se realizan de forma diaria, mensual, trimestral y semestral.

¿Cómo lo hace?	Las funciones del puesto se realizan con equipo de cómputo y oficina, vehículos, equipo y herramientas de trabajo y equipo relacionado con la calidad del agua.
¿Dónde lo hace?	Las tareas se llevan a cabo tanto dentro como fuera del edificio de la institución.
¿Por qué lo hace?	Para garantizar los servicios municipales, como agua potable, que los vecinos de cervantes tengan agua, y atender posibles emergencias con respecto a este recurso, y además, recolección de basura.

Conclusiones

- ❖ El ocupante del puesto recomienda de dos a tres años de experiencia en funciones afines.
- ❖ El ocupante del puesto cuenta con universidad completa con una licenciatura en la carrera de ingeniería ambiental.
- ❖ El puesto cuenta con licencia B-1 como requisito legal actualmente.

Recomendaciones

- ❖ Se requiere de dos a tres años como experiencia para el puesto.
- ❖ Se requiere como preparación académica, universidad completa con el grado de licenciatura en ingeniería ambiental.
- ❖ Se requiere de la licencia B-1 como requisito legal para el desempeño de las funciones.

4.4.8. Fontanería

Nombre del puesto: Encargado de Fontanería

Nombre del puesto superior: Encargado de servicios municipales

Área a la que pertenece: Servicios Municipales

Horario: De lunes a viernes de 6:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Dirigir a sus compañeros en las funciones. Dar mantenimiento de acueductos, tuberías, tanques y nacientes, además de mantenimiento e instalación de medidores.

Funciones:

Diarias:

- Dirigir a los compañeros en sus funciones.
- Reparar cañerías.
- Limpiar los tanques del agua.
- Manejar maquinaria especializada.

Semanales:

- No aplica

Mensuales:

- Instalar medidores.

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto posee primaria completa.

Experiencia

Se necesitan mínimo 2 años en funciones relacionadas.

Capacitación

Se requieren capacitaciones sobre trabajo en equipo

Requisitos legales

Este puesto requiere de licencia B-1 y A-3 para realizar sus funciones.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se describe como complejo y repetitivo, además, se requiere de la toma de decisiones en ocasiones para sus funciones.

Por relaciones de trabajo***Interna:***

Este puesto se relaciona con el Encargado de servicios municipal, la Intendencia y el Encargado de bienes inmuebles.

Externa:

Se relaciona con el público en general, Acueductos y Alcantarillados (AyA) y contratistas.

Por fondos y valores

Este puesto no tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios

Por materiales y equipo

El puesto tiene la responsabilidad sobre herramientas de trabajo como:

- Vehículo
- Cortadora de concreto
- Moto guadaña

Por el manejo de información confidencial

El puesto tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Supervisión

Recibida:

La supervisión que se ejerce sobre este es de un nivel alto por parte Servicios municipales.

Ejercida:

Este puesto ejerce supervisión sobre los operarios de fontanería.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad				X
Iluminación				X
Ventilación		X		
Polvo molesto				X
Olores desagradables				X
Posibilidad de sufrir accidentes				X
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales				X
Suciedad				X

Ruido				X
Bajas temperaturas				X
Altas temperaturas				X
Lluvia				X
Limpieza				X

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda		X		
Sentado			X	
De pie				X
Caminando				X
Agachado				X
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos				X
Manejo de vehículos				X
Manejo de maquinaria pesada				X
Manejo de equipo especial				X

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas		X		

Caídas de objetos		X		
Quemaduras		X		
Cortadas		X		
Manipulación de sustancias químicas		X		
Accidentes de tránsito		X		
Lesiones		X		

Equipo de protección:

- botas de hule

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética		X		
Respeto			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo

- Actitud positiva
- Dedicación
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimientos.

Análisis del puesto de Encargado de fontanería por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Dar mantenimiento al acueducto, reparaciones y mantenimientos de cañerías y tanques, manejar maquinaria especial, además, dirigir a sus compañeros en las funciones.
¿Quién lo hace?	Gerardo Valverde Vargas
¿Cuándo lo hace?	Las funciones que realiza el puesto son diarias y mensual.
¿Cómo lo hace?	Las funciones se realizan por medio de maquinaria especial, además de equipo y herramientas especiales para las tareas.
¿Dónde lo hace?	Las funciones se llevan a cabo fuera del Concejo Municipal de Distrito, en Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para garantizar los servicios municipales, como el acueducto de las viviendas, escuela, colegio, etc. Además, colaborar y dirigir en las funciones de sus compañeros.

Conclusiones

- ❖ El ocupante del puesto posee primaria completa.
- ❖ El ocupante del puesto recomienda de 2 años o más en funciones afines.

Recomendaciones

- ❖ Para la preparación académica se requiere secundaria completa.
- ❖ Se requieren de 6 meses a un año en funciones afines al puesto.

4.4.9. Fontanero

Nombre del puesto: Fontanero

Nombre del puesto superior: Encargado de servicios municipales

Área a la que pertenece: Servicio Municipales

Horario: De lunes a viernes de 6:00 a.m. a 3:00 p.m.

Descripción genérica:

Mantenimiento de acueductos, tuberías, tanques y nacientes, además de mantenimiento e instalación de medidores.

Funciones:

Diarias:

- Reparar tuberías.
- Montar tuberías.
- Limpiar tanques de agua.
- Dar mantenimiento de nacientes.

Semanales:

- No aplica

Mensuales:

- Instalar medidores.

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto cuenta con primaria completa.

Experiencia

Se requiere de una experiencia de 1 año con 6 meses a 2 años ejerciendo en funciones afines.

Capacitación

Para el puesto se requiere de capacitación en temas como fontanería

Requisitos legales

No requiere de requisitos legales

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se describe como complejo y variado y requiere de toma de decisiones a la hora de realizar sus funciones

Por relaciones de trabajo***Interna:***

Se relaciona con el Encargado de servicios municipales y con el Intendente.

Externa:

Se relaciona con el público en general, Acueductos y Alcantarillados (AyA) y contratistas.

Por fondos y valores

El puesto no tiene responsabilidad para el manejo de fondos monetarios

Por materiales y equipo

Es responsable por los materiales y equipo de trabajo que utiliza en sus funciones.

Por el manejo de información confidencial

Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial

Supervisión

Recibida:

El nivel de supervisión en el que se encuentra este puesto es alto por parte de Servicios municipales.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad				X
Iluminación				X
Ventilación				X
Polvo molesto				X
Olores desagradables				X
Posibilidad de sufrir accidentes			X	
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales			X	
Suciedad				X
Ruido				X
Bajas temperaturas				X
Altas temperaturas				X
Lluvia				X

Limpieza				X
----------	--	--	--	---

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda		X		
Sentado		X		
De pie				X
Caminando				X
Agachado				X
Transportando objetos pesados				X
Transportando objetos livianos				X
Manejo de vehículos		X		
Manejo de maquinaria pesada	X			
Manejo de equipo especial				X

Por aspectos laborales y de seguridad laboral

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas			X	
Caídas de objetos				X
Quemaduras				X
Cortadas		X		
Manipulación de sustancias químicas		X		

Accidentes de tránsito				X
Lesiones		X		

Equipo de protección:

- Anteojos y lentes
- Zapatos de punta de acero
- Botas de hule
- Mascarilla.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva

- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento.

Análisis del puesto de Fontanero por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Reparación y mantenimiento de las tuberías y tanques, además de la medición, reparación y colocación de medidores.
¿Quién lo hace?	Sergio Aguilar Aguilar
¿Cuándo lo hace?	Las funciones del puesto se realizan de forma diaria y mensual.
¿Cómo lo hace?	Las funciones se realizan a través de equipo especial para tuberías, además del transporte por vehículo liviano a las zonas correspondientes.
¿Dónde lo hace?	Las funciones del puesto se llevan a cabo fuera del edificio, en el distrito de Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para garantizar los servicios municipales, como el acueducto de las viviendas, escuela, colegio, etc.

Conclusiones

- ❖ El ocupante del puesto recomienda de un año y seis meses a 2 años de experiencia para el puesto.
- ❖ El ocupante del puesto cuenta con primaria completa.
- ❖ Propone capacitaciones con temas relacionados con las funciones del puesto.
- ❖ No posee requisitos legales para el puesto.

Recomendaciones

- ❖ Se requiere de una experiencia de 6 meses a 1 año.
- ❖ Contar con secundaria completa como preparación académica.
- ❖ Implementar capacitaciones para el desempeño de las funciones del puesto.

- ❖ El puesto requiere de licencia B-1 como requisito legal.

4.4.10. Secretaria

Nombre del puesto: secretaria

Nombre del puesto superior: Miembros del Concejo

Área a la que pertenece: Concejo de Distrito de Cervantes

Horario: De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Descripción genérica:

Elaboración de actas, asistencia en sesiones, redacción y notificación de acuerdos, subir actas a la web, administración de redes sociales con lo relacionado al Concejo.

Funciones:

Diarias:

- Contestar llamadas telefónicas.
- Organizar la oficina.
- Asistir a todos los asuntos relacionados con el Concejo.

Semanales:

- Tomar nota y levantar actas.
- Redactar y notificar acuerdos.

Mensuales:

- Subir actas a la web.

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante de este puesto cuenta con universidad completa, con un diplomado en secretariado ejecutivo. Además, los paquetes computacionales necesarios para desempeñar sus funciones son:

- Microsoft Word
- Excel
- Power Point

Experiencia

Para el desempeño de las funciones en el puesto se requiere de 0 a 3 meses de experiencia.

Capacitación

Para este puesto se considera la capacitación en temas de ámbito legal.

Requisitos legales

Para el puesto no se requieren requisitos legales.

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se considera moderadamente complejo y repetitivo.

Por relaciones de trabajo**Interna:**

Únicamente con Intendencia, Contabilidad y con el Concejo de Distrito.

Externa:

Se relaciona con el público en general.

Por fondos y valores

El puesto no tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.

Por materiales y equipo

Los materiales y equipo por los que el puesto es responsable son:

- Equipo de oficina
- Suministros de oficina

Por el manejo de información confidencial

El manejo de información confidencial es una característica del puesto.

Supervisión

Recibida:

Este puesto recibe un nivel alto de supervisión por parte del Concejo.

Ejercida:

No se ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad		X		
Iluminación				X
Ventilación			X	
Polvo molesto		X		

Olores desagradables		X		
Posibilidad de sufrir accidentes		X		
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales		X		
Suciedad			X	
Ruido				X
Bajas temperaturas		X		
Altas temperaturas			X	
Lluvia			X	
Limpieza				X

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda				X
Sentado				X
De pie			X	
Caminando		X		
Agachado		X		
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos			X	
Manejo de vehículos		X		
Manejo de maquinaria pesada		X		
Manejo de equipo especial		X		

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas			X	
Caídas de objetos			X	
Quemaduras				X
Cortadas			X	
Manipulación de sustancias químicas				X
Accidentes de tránsito				X
Lesiones			X	

Equipo de protección:

No requiere equipo de protección.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad – Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración				X
Comunicación eficaz				X
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo			X	

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento
- Trabajo en equipo

Análisis del puesto secretaria por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Elaboración de actas, asistir a sesiones, redacción y notificación de acuerdos, subir actas a la web, administración de redes sociales relacionado con el Concejo.
¿Quién lo hace?	Johanna Pereira Alvarado
¿Cuándo lo hace?	Las funciones del puesto se realizan de forma diaria, semanal y mensual.
¿Cómo lo hace?	Las funciones del puesto se realizan con equipo de cómputo y oficina, además de acceso a internet.
¿Dónde lo hace?	Las tareas se llevan a cabo dentro del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para garantizar el control y administración de las actas y acuerdos relacionados con el Concejo de distrito.

Conclusiones

- ❖ El ocupante del puesto señala que se requiere de 0 a 3 meses de experiencia
- ❖ El ocupante del puesto tiene universidad completa con un diplomado en secretariado ejecutivo.

Recomendaciones

- ❖ Para el puesto se recomienda una experiencia de 6 meses a 1 año en funciones afines.
- ❖ El puesto requiere de universidad completa. Con énfasis en secretariado.

4.4.11. Miscelánea

Nombre del puesto: Miscelánea

Nombre del puesto superior: Intendente

Área a la que pertenece: Limpieza

Horario: martes y jueves de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Descripción genérica:

Limpieza general del edificio municipal, oficinas y áreas públicas

Funciones:**Diarias:**

- No aplica

Semanales:

- Limpiar baños.
- Limpiar salón de sesiones.
- Limpiar oficinas.
- Limpiar áreas públicas.

Mensuales:

- No aplica

Bimestrales:

- No aplica

Trimestrales:

- No aplica

Semestrales:

- No aplica

Anuales:

- No aplica

Factores y subfactores**Preparación académica**

El ocupante del puesto cuenta con primaria completa

Experiencia

La experiencia que requiere el puesto en funciones afines es de 6 meses a un año

Capacitación

No requiere de capacitación

Requisitos legales

No requiere de requisitos legales

Responsabilidades**Por naturaleza de las funciones**

El puesto se describe como sencillo y rutinario y repetitivo

Por relaciones de trabajo***Interna:***

Este puesto se relaciona con la Intendencia.

Externa:

Este puesto no posee relaciones externas.

Por fondos y valores

Este puesto no maneja fondos monetarios

Por materiales y equipo

Los materiales de trabajo de los que este puesto es responsable son los materiales y equipo de limpieza.

Por el manejo de información confidencial

Este puesto no maneja información confidencial

Supervisión***Recibida:***

Se encuentra en un nivel alto de supervisión.

Ejercida:

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.

Por condiciones de trabajo**Condiciones ambientales**

En la siguiente tabla se proporcionan las condiciones ambientales y los grados en los cuales el puesto se encuentra al realizar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Humedad	X			
Iluminación	X			
Ventilación	X			
Polvo molesto				X
Olores desagradables				X
Posibilidad de sufrir accidentes				X
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales	X			
Suciedad				X
Ruido	X			
Bajas temperaturas	X			

Altas temperaturas	X			
Lluvia	X			
Limpieza	X			

Esfuerzo físico

En la siguiente tabla se mencionan las características y el grado de estas, con relación al esfuerzo físico que requiere el puesto al desempeñar las funciones. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Característica	N/A	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda	X			
Sentado	X			
De pie	X			
Caminando				X
Agachado	X			
Transportando objetos pesados		X		
Transportando objetos livianos	X			
Manejo de vehículos	X			
Manejo de maquinaria pesada	X			
Manejo de equipo especial	X			

Por aspectos laborales y de seguridad laboral.

En la siguiente tabla se señalan los riesgos laborales a los cuales se expone el puesto en las funciones y los grados en los que pueden aparecer. N/A significa que no aplica esa característica para el puesto.

Riesgo laboral	N/A	Alto	Medio	Bajo
Caídas			X	
Caídas de objetos	X			
Quemaduras	X			

Cortadas		X		
Manipulación de sustancias químicas		X		
Accidentes de tránsito	X			
Lesiones		X		

El equipo de protección es:

- Guantes
- Mascarilla.

Competencias

A continuación se presentan las competencias y los grados de importancia que tienen en el puesto.

Competencia	Importancia			
	1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad				X
Calidad y mejora continua				X
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Conocimientos técnicos				X
Ética				X
Respeto				X
Responsabilidad				X

Con respecto a las habilidades con las que cuenta este puesto

- Actitud positiva
- Honestidad
- Deseos de crecimiento.

Análisis del puesto de Miscelánea por medio de Hexámetro Quintiliano

¿Qué hace?	Mantener la limpieza de las instalaciones del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, oficinas, áreas públicas, baños y sala de sesiones.
¿Quién lo hace?	Yorleny Calderón Zúñiga
¿Cuándo lo hace?	Las funciones de limpieza se realizan dos veces por semana.
¿Cómo lo hace?	Se realizan las funciones por medio de equipo de limpieza, se cuenta con una persona para el puesto.
¿Dónde lo hace?	Dentro de las instalaciones del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
¿Por qué lo hace?	Para mantener la limpieza en el área de trabajo para los colaboradores del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, así como, para los visitantes de este.

Conclusiones

- ❖ La ocupante del puesto cuenta con primaria completa en preparación académica.
- ❖ La ocupante del puesto recomienda una experiencia de al menos 1 año en funciones afines.
- ❖ El servicio de limpieza en las instalaciones del Concejo Municipal se requiere de dos veces a la semana actualmente.

Recomendaciones

- ❖ Para los puestos de miscelánea se requiere en preparación académica secundaria completa.
- ❖ Se requiere en experiencia de 0 a 3 meses en funciones afines al puesto.
- ❖ La limpieza, a largo plazo se podría expandir a más días a la semana de acuerdo con el presupuesto del Concejo Municipal y el requerimiento de estos servicios.

4.5. Evaluación del desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño hasta el momento de esta investigación el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuenta con una herramienta que permita la evaluación del desempeño de sus colaboradores, por lo que en el apartado de la propuesta se estará proporcionando esta herramienta.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar, en este capítulo se observan las conclusiones a las que se llegaron a lo largo del proyecto de investigación, así como, sus respectivas recomendaciones para la organización.

Conclusiones

- Se identificó la estructura jerárquica del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes y se realizó una propuesta de organigrama.
- No se encontraron áreas funcionales, se procedió a trabajar con puestos existentes para realizar el estudio.
- Se investigaron once puestos, sus tareas requisitos y habilidades, con los que cuenta actualmente el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.
- Debido a la información suministrada por los colaboradores del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes se generaron descripciones genéricas, condiciones de trabajo, responsabilidades, requisitos y las respectivas competencias de los puestos de trabajo.
- Debido a que el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuenta actualmente con un manual de puesto, se elaboró la propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias.
- Debido a que el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuenta actualmente con una herramienta de evaluación del desempeño, se elaboró una propuesta de herramienta para la evaluación del desempeño por medio de escalas gráficas.

Recomendaciones

- Analizar la propuesta de organigrama para integrarlo a la institución.
- Comunicar a los colaboradores actuales y futuros sobre la estructura organizacional para que conozcan los puestos con los que deben de tener comunicación directa.
- Implementar el manual de puestos para los colaboradores futuros del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes
- Realizar reubicación de puestos de ser necesario.
- Proporcionar el conocimiento del manual descriptivo de puestos a los colaboradores actuales para que conozcan las funciones, requisitos y competencias correspondientes a sus puestos.
- Implementar la herramienta de evaluación del desempeño por competencias para conocer el desempeño que los colaboradores tengan con respecto a esas competencias.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/itcr/titulos/66750>

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/itcr/66733?page=323>

Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/itcr/66790?page=76>

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Thomson.

CCSS. (2021). Manual Descriptivo de Puestos. Caja Costarricense de Seguro Social. <https://rrhh.ccss.sa.cr/portalrh/documentos/manual-puestos.pdf>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=9350>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=5207>

CMD de Cervantes. (2019) Concejo Municipal de Distrito de Cervantes <https://cmdcervantes.go.cr/index.php>

Código Municipal [CM]. Ley n° 7794 de 1998. Art. 2, 12. 18 de mayo de 1998.

Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=9265>

Deocares, T. (2017) *12 clase hexágono de Quintiliano*. Scribd. <https://es.scribd.com/presentation/364471192/14-Hexametro-de-Quintiliano#download>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=3504>

Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Dessler, G., Varela Juárez, R. A.(2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4874>

Dolan, S. L., López Cabrales, Valle Cabrera, R.(2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=7590>

Franklin Finkowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=361>

Franklin Fincowsky, E. B. (2019). *Introducción a la administración: evolución, aplicaciones y tendencias*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=9534>

García García, J. A., Jiménez Ponce, F., Lino Pérez, L., Ramírez Tapia, Y., Reding Bernal, A., López Alvarenga, J. C.(2014). *Metodología de la investigación: bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=483>

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. EUNED. https://books.google.com.pe/books?id=Bptc1C9T8ioC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=6443>

Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S.(2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4611>

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=284>

Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C.(2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la*

inteligencia artificial. McGraw-Hill.
24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=10915

[http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=10915)

Ley General de Concejos Municipales. Ley n° 8173 de 2001. Art. 1, 7. 10 de enero de 2002.

Louffat Olivares, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Cengage Learning.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=570>

Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=3725>

Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M., de la Orden Hoz, A.(2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=7587>

Rodríguez, H. (2015). *Programa de técnicos en administración de empresas*. Administración de Empresas. Tecnológico de Costa Rica.

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=1194>

Ruiz Otero, E., García Leal, C., López Barra, S., Gago García, M. L.(2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=4896>

Snell, S. y Morris, S. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

UNA. (2017). Glosario de términos. Manual de Puestos.

https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=334:manual-de-puestos&catid=93&Itemid=101

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2013).

https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf

UCR. (2020). Glosario de Términos
de-terminos/

<https://orh.ucr.ac.cr/glosario->

Weihrich, H., Koontz, H., Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.
24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=5199

<http://www.ebooks7->

Apéndices

Apéndice A Cuestionario Descripción de puestos

Cuestionario para crear los perfiles de puestos del Concejo de Distrito de Cervantes

Buenos días!

Mi nombre es Yaneiry Álvarez Marengo, soy estudiante de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, y por medio de este cuestionario se solicita la información referente a los puestos con los que cuenta el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes, esto con el fin de realizar un manual descriptivo de puestos como Trabajo Final de Graduación de mi carrera, por lo que se les solicita, de manera cordial, tomar unos minutos de su tiempo para completar las preguntas que se le plantean con base en la información de su puesto.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente las preguntas que se realizan por cada sección
- Responder de forma clara y ordenada lo que se le solicita, con respecto al puesto que ocupa.
- En caso de alguna duda sobre el puesto de trabajo o sobre alguna pregunta del cuestionario, por favor comunicarse con mi persona al teléfono 8711-3602, o por medio del correo electrónico daya.marengo@gmail.com
- Fecha límite para la entrega: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Responda de forma concreta y precisa las preguntas según se les solicite.

A- Identificación del puesto

1. Nombre del puesto _____
2. Nombre del ocupante del puesto _____
3. Nombre de su superior: _____
4. Código del puesto _____
5. Área a la que pertenece _____
6. Horario de trabajo _____

B- Descripción genérica

1. Describa en forma resumida las funciones y tareas del puesto ¿En qué consiste su puesto?

2. Describa las funciones del puesto y la frecuencia con las que las realiza (diaria, semanal, mensual, semestral, anual)

Funciones	Frecuencia

C- Factores y subfactores

1. Requisitos del puesto

1.1.Preparación Académica

1.1.1. De los siguientes grados o niveles académicos, marque su formación académica

Grado o Nivel Académico	Marque con X
Primaria Incompleta	
Primaria Completa	
Secundaria Incompleta	
Secundaria Completa	
Técnico Medio	
Universidad Incompleta	
Universidad Completa	

Si su opción fue técnico medio, por favor mencione su especialización en el siguiente espacio.

Si su opción fue universidad completa, mencione el grado obtenido y su especialización

1.1.2. ¿Cuáles de los siguientes paquetes computacionales son necesarios para desempeñar las funciones del puesto?

_____ Microsoft Word

_____ Microsoft Access

_____ Microsoft Excel

_____ Otro

_____ Microsoft Power Point

¿Cuál? _____

_____ Microsoft Project

1.2.Experiencia

1.2.1. ¿Cuántos años de experiencia considera usted que son necesarios para desempeñar las funciones de puesto?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De 0 a 3 meses | <input type="checkbox"/> De 3 meses a 6 meses |
| <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 año | <input type="checkbox"/> De 1 año a 1 año y 6 meses |
| <input type="checkbox"/> De 1 año y 6 meses a 2 años | <input type="checkbox"/> De 2 años a 3 años |
| <input type="checkbox"/> De 2 años a más | <input type="checkbox"/> Otro |
- ¿Cuál? _____

1.3.Capacitación

1.3.1. ¿Considera usted que se requiere algún tipo de capacitación para desempeñar las funciones del puesto?

- Sí ¿De qué tipo? _____
- No

1.3.2. ¿El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes tiene algún tipo de capacitación para los nuevos colaboradores o los colaboradores regulares?

- Sí
- No

2. Requisitos legales

2.1.¿Requiere algún requisito legal para desempeñar las funciones del puesto? (Ejemplo: licencia de conducir, portación de armas, etc.)

- Sí. ¿Cuál? _____
- No

3. Responsabilidades

3.1.Por la naturaleza de las funciones

3.1.1. ¿Cómo puede describir su trabajo? Marque con “X” la que corresponda

- Sencillo y rutinario
- Moderadamente complejo

Complejo

3.1.2. ¿Cuál de las siguientes características está presente en su trabajo?

Sumamente repetitivo

Repetitivo

Con variaciones

Variado

3.1.3. ¿Considera usted que tiene que tomar decisiones en su trabajo?

Sí. ¿En qué circunstancias? _____

No.

3.2. Por relaciones de trabajo

3.2.1. Realice una lista de los puestos con los cuales usted se relaciona al realizar sus funciones diarias.

3.3. Por fondos y valores

3.3.1. Se refiere a la responsabilidad de fondos y valores comerciales.

	Marque con "x"
No tiene responsabilidad por el manejo de fondos monetarios.	
Tiene responsabilidad parcial por el manejo de fondos y valores monetarios.	
Tiene completa responsabilidad por el dinero que maneja la organización	

Otro Especifique _____

3.4. Por materiales y equipo

3.4.1. Realice una lista de los materiales de oficina, equipo de oficina, suministros, etc., de los cuales usted es responsable y el grado de responsabilidad que usted tiene sobre estos.

Materiales y Equipo	Alto	Medio	Bajo

3.5. Por manejo de información confidencial

3.5.1. Se refiere a la responsabilidad por el adecuado uso de datos e información que se maneja en la realización de sus funciones.

- () No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
- () Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
- () El manejo de información confidencial es una característica de su puesto.

¿Qué tipo de información confidencial maneja?

4. Supervisión

4.1. ¿Su puesto ejerce supervisión en otros puestos?

- () Sí.
- () No.

4.2. En el siguiente espacio, por favor mencione los puestos a los cuales usted supervisa.

4.3. Indique los puestos que tiene a su cargo y el número de colaboradores.

Nombre del puesto	Número de colaboradores

4.4.¿Bajo qué nivel de supervisión se encuentra su puesto?

Alta

Media

Baja

Nula

5. Condiciones de trabajo

5.1.Condiciones ambientales

5.1.1. Marque con una x las características bajo las cuales se encuentra su puesto trabajo

Característica	Bajo	Medio	Alto
Humedad			
Iluminación			
Ventilación			
Polvo molesto			
Olores desagradables			
Posibilidad de sufrir accidentes			
Posibilidad de adquirir enfermedades laborales			
Suciedad			
Ruido			
Bajas temperaturas			
Altas temperaturas			
Lluvia			
Limpieza			

Otra ¿Cuál? _____

5.2.Esfuerzo físico

5.2.1. Marque con una “x” las formas en las que usted realiza las tareas del puesto de trabajo y el grado de estas

	Bajo	Medio	Alto
Posición cómoda			
Requiere esfuerzo			
Sentado			
De pie			
Caminando			
Agachado			
Transportando objetos pesados			
Transportando objetos livianos			
Dentro del edificio			
Fuera del edificio			
Manejo de vehículos			
Manejo de maquinaria pesada			
Manejo de equipo especial			

() Otra. ¿Cuál? _____

5.3.Por aspectos ambientales y de seguridad laboral

5.3.1. De los siguientes riesgos laborales, seleccione el grado con el que más se relacione su puesto de trabajo.

Riesgo laboral	Alto	Medio	Bajo
Caídas			
Caídas de objetos			
Quemaduras			
Cortadas			
Manipulación de sustancias químicas			

Accidentes de tránsito			
Lesiones			

5.3.2. Realice una lista de los equipos de protección, por ejemplo: guantes, botas, mascarillas, cascos, anteojos de protección, arnés que utiliza en las funciones de su puesto y la frecuencia de estos. Si requiere más espacio puede ampliar la tabla

Equipo	Muy frecuente	Ocasional	Poco frecuente

6. Competencias

Las competencias son características de personalidad, las cuales generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

6.1. De las siguientes competencias, seleccione las que considere que se relacionan con su puesto de trabajo y la importancia que usted cree que tengan en una escala de 1 a 4, donde 1 es muy poco y 4 es alto.

Competencia	Descripción	Importancia			
		1	2	3	4
Adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.				
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles - personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoque o soluciones originales o diferentes en				

	relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.				
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.				
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar o entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieren para ejercer la función a cargo y compartir con otros los conocimientos y experiencias.				
Ética	Capacidad para sentir en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.				
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno y tolerante y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.				
Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.				

Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional.				
-------------------	---	--	--	--	--

6.2. Si usted considera otra competencia que no se encuentra en la tabla anterior, agréguela en el siguiente espacio.

Competencia	Descripción

6.3. ¿Con cuáles de las siguientes habilidades cuenta usted en su puesto de trabajo?

- Flexibilidad
- Habilidades comunicativas
- Capacidad para resolver problemas
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Dedicación
- Honestidad
- Deseos de aprender
- Potencial de crecimiento
- Otro _____

Nombre y firma del funcionario

Fecha: _____