

**Manual Descriptivo de Puestos**

Eylin Maricela Ruiz Flores

Escuela de Psicología, Universidad Adventista de Centroamérica

Licenciatura en Psicología

Informe de Práctica Profesional Supervisada en el área de Psicología Laboral

Alajuela, Costa Rica, 2024

## Tabla de Contenido

<b>Manual Descriptivo de Puestos.....</b>	<b>4</b>
<b>Descripción de la Institución.....</b>	<b>6</b>
Reseña Histórica .....	6
Misión .....	7
Visión .....	7
Valores.....	8
<b>Objetivos .....</b>	<b>8</b>
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
<b>Psicología Laboral.....</b>	<b>9</b>
Rol del Psicólogo Laboral.....	9
<b>Gestión del Recurso Humano .....</b>	<b>10</b>
<b>Análisis de Puestos de Trabajo .....</b>	<b>12</b>
Uso de la Información del Análisis de Puestos .....	13
Características del Análisis de Puestos .....	14
Métodos para Obtener Información del Puesto .....	15
Observación Directa.....	15
Cuestionarios.....	16
Entrevistas.....	18
Combinación de Métodos .....	20
Descripción de Puesto.....	22
Especificaciones del Puesto .....	23

Etapas del Proceso de Análisis de Puestos.....	24
Planeación.....	25
Preparación.....	26
Ejecución.....	26
<b>Manual de Puestos .....</b>	<b>27</b>
Objetivos de los Manuales de Puestos .....	28
<b>Metodología Aplicada .....</b>	<b>29</b>
<b>Población Atendida.....</b>	<b>29</b>
<b>Procedimientos en Intervenciones Realizadas.....</b>	<b>31</b>
Etapa de Planeación .....	31
Etapa de Preparación.....	33
Etapa de Ejecución.....	33
Cuestionario .....	34
Observación directa .....	35
Entrevista .....	36
Confección del Manual de Puestos .....	38
Presentación del Manual .....	38
Objetivos del Manual de Puestos .....	38
<b>Alcances y Limitaciones de la Práctica .....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>57</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>60</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>63</b>

### **Manual Descriptivo de Puestos**

La psicología es una disciplina del conocimiento dedicada a la producción de ideas, instrumentos, métodos y procedimientos de acción e intervención que tratan sobre lo psicológico y sobre los fenómenos del comportamiento y la experiencia humana. (Sos, 2015, como se citó en Adsuara, 2020, párr. 4). Sin embargo, es importante mencionar que la psicología no solo se limita a realizar psicoterapia clínica.

A lo largo de los años y de la historia se ha podido observar que la psicología cuenta con diversas áreas de aplicación, ya que ha ido evolucionando para abordar diferentes aspectos del comportamiento humano y funcionamiento mental. Regader (2024) menciona doce campos de la psicología que incluye psicología de las organizaciones y del trabajo, psicología del marketing y del consumidor, psicología clínica, sexología, neuropsicología, psicología forense, psicología de la educación, psicología del deporte, psicología social, psicología comunitaria, psicología de pareja y familia y psicología básica y experimental.

Por lo tanto, es importante comprender que la psicología es un campo multifacético que puede ser aplicado en una amplia variedad de contextos, desde la psicología individual, hasta la optimización del rendimiento en los ambientes laborales, deportivos, entre otras.

El presente trabajo se centrará en la psicología laboral, también conocida como psicología del trabajo,

es la rama de la psicología que se ocupa de estudiar a las personas y su comportamiento en su jornada laboral. El objetivo es influir, cambiar y favorecer el rendimiento de los empleados, potenciando su productividad y comodidad en el puesto (Psicología del trabajo: cómo se aplica y por qué es importante, 2022, párr. 2). Por lo que una de las

funciones principales de esta rama es el análisis de los puestos de trabajo dentro de una organización, para generar perfiles de puestos.

Chiavenato (2017) como se citó en Ramírez (2019), define el análisis de puestos como el “procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo” (p. 26, El presente informe de práctica profesional tiene como objetivo identificar los perfiles de puestos existentes en Inversiones Grupo JIF y posteriormente elaborar un Manual Descriptivo de Puestos; para ello se tomaron en cuenta los 10 puestos desempeñados actualmente en la empresa.

Para lograr el objetivo establecido, se propuso la aplicación de un cuestionario para explorar las principales funciones, el mismo se aplicó a los ocupantes de cada puesto; además se entrevistó a sus respectivos supervisores, fue necesario también valerse de observaciones para identificar condiciones, características y competencias necesarias de cada puesto para la elaboración del manual respectivo de puestos.

Es importante mencionar que Inversiones Grupo JIF actualmente no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y no posee un Manual Descriptivo de Puestos, de aquí la importancia de aportar significativamente en esta área, por lo que el presente Trabajo Final de Graduación forma la base para futuros procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, valoración de puestos, así como la formación y desarrollo profesional, entre otros.

## Descripción de la Institución

### Reseña Histórica

Inversiones Grupo JIF es una empresa que nace en el año 2007 como un sueño en la mente de su fundador, el actual Gerente Brayan Alfaro Aragón, con la primicia de ser el mejor aliado en temas jurídicos y financieros. Comenzó sus acciones al culminar su Licenciatura en Derecho, trabajando de manera independiente a través de un capital semilla proveniente de fondos de familiares, los cuales puso a trabajar realizando préstamos personales, mediante Letras de Cambio y Pagaré por alrededor de 5 años (B. Alfaro, comunicación personal, 4 de julio del 2024).

Posteriormente fue creciendo y se vio en la necesidad de tener un espacio físico para realizar las gestiones por lo que se instaló en la oficina de un familiar en el centro de Alajuela y contrato dos personas que le ayudaran con las formalizaciones y cobros por 3 años. La empresa se registró formalmente como Inversiones Grupo JIF en el Registro Nacional en el 2015, ese mismo año se trasladaron a una oficina propia 25 metros sur de Correos de Costa Rica y para ese entonces la empresa ya contaba con 5 colaboradores y los servicios brindados se extendieron ofreciendo préstamos Personales, Pagaré, Letras de Cambio, Hipotecarios y Prendarios (B. Alfaro, comunicación personal, 4 de julio del 2024).

Por otra parte, se comenzó a desarrollar la parte Jurídica e Inmobiliaria, y nació la idea de trabajar con el proyecto de Curadores Procesales, profesionalizar el área de los créditos y desarrollar la captación de Inversionistas. Para el 2018 la empresa había crecido un poco más con relación al personal y en servicios, ya se trabajaba con Leasing y Fideicomisos, por lo que se trasladó al actual domicilio en Urbanización Ciruelas, Alajuela (B. Alfaro, comunicación personal, 4 de julio del 2024).

En el año 2020 durante la Pandemia del Covid-19, Inversiones Grupo JIF resultó beneficiada, pues la población debido a la crisis económica que vivía a nivel nacional se vio en la necesidad de solicitar préstamos para subsistir, por lo que la empresa logro ubicar muchos créditos, generando muchos ingresos y reclutando más personal para cubrir la carga de trabajo que se generó (B. Alfaro, comunicación personal, 4 de julio del 2024).

Inversiones Grupo JIF es una empresa de capital costarricense con más de 10 años en el mercado nacional, que brinda servicios de licitaciones, contrataciones, consultorías, administración de bienes y otros de naturaleza similar, tanto en el sector público, privado, nacional e internacional, que ocupen los servicios de los profesionales adscritos como asociados a la empresa. Asimismo, brinda los servicios de préstamos, Fondos de Inversiones, Fideicomisos, asesorías financieras, entre otros. Se puede asegurar que a través de su historia ha cumplido el objetivo de satisfacer cualquier necesidad financiera y jurídica de sus clientes. Además, su franco de crecimiento demuestra que es una empresa sólida.

### **Misión**

La Misión Grupo JIF Soluciones es “Ser la solución idónea para satisfacer cualquier necesidad financiera y jurídica que nuestros clientes puedan tener. Brindando un servicio de calidad con discreción y seguridad” (Inversiones Grupo JIF, s.f).

### **Visión**

Su Visión es “Servir de puente para conectar a nuestros clientes con una gran gama de servicios financieros y legales logrando así un desarrollo integral con nuestros clientes asociados” (Inversiones Grupo JIF, s.f).

**Valores**

De acuerdo con Inversiones Grupo JIF, (s.f) dentro de los valores que posee se encuentra el “profesionalismo, compromiso, seguridad, honestidad y lealtad”.

Inversiones Grupo JIF está liderada por su fundador actual Gerente, al mes de julio del 2024, cuenta con una cartera de crédito de 1,800 millones de colones prestados, y alrededor de 160 créditos entre Leasing y Fideicomisos, 4 asociados, 80 inversionistas y 12 colaboradores de planta, los cuales desempeñan puestos de Asistente Ejecutivo, Contable, Financiero, Legal, de Mercadeo, Notarial, Representante Legal, Abogados Notarios, Director Contable, Financiero, Legal y de Mercadeo (B. Alfaro, comunicación personal, 4 de julio del 2024). Actualmente no cuentan con un diagrama de su estructura organizacional, ni posee un Manual Descriptivo de puestos.

**Objetivos****Objetivo General**

Desarrollar un Manual Descriptivo de Puestos en Inversiones Grupo JIF Soluciones, durante los meses de febrero a agosto del año 2024.

**Objetivos Específicos**

- Identificar los puestos existentes en Grupo JIF Soluciones.
- Identificar las competencias y habilidades que requiere un funcionario para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo.
- Determinar las responsabilidades de cada funcionario en su puesto de trabajo.
- Crear el respectivo Manual de Perfiles de Puestos con las competencias, habilidades y funciones basadas en la información obtenida sobre cada puesto.

## **Psicología Laboral**

“La psicología laboral es aquella que se encarga de estudiar el comportamiento en el ámbito del trabajo y de aplicar programas de modificación de la conducta en este” (Máster Propio Universitario en Selección y Gestión del Talento, 2024, párr. 3). Es decir, se encarga de analizar la conducta de los colaboradores dentro de la empresa con el objetivo de mejorar la eficacia de las empresas y promover el bienestar de los trabajadores.

Del Cerro (2013), como se citó en Polo, Madrid, Gómez, Muñoz y Millán (2022), menciona esta rama de la psicología indicando que

La psicología del trabajo se centra en la actividad laboral de las personas, es decir, en la forma en que los individuos realizan sus tareas. Entre los temas relevantes que abarca se encuentran el ambiente de trabajo, las tareas, las condiciones de trabajo, carga laboral, entre otros. (p. 19)

Como hace mención el artículo La psicología laboral y su aporte en la productividad del negocio (2019), “el talento es el pilar que sostiene el éxito empresarial, por lo que se trata de una cuestión que cada vez se cuida más” (párr. 2). Y es que en definitiva el talento humano es crucial para el logro de los objetivos de la empresa, por eso hoy en día las empresas ven la importancia de generar las condiciones para que se den comportamientos apropiados en el área de trabajo, de aquí radica la importancia de integrar a sus equipos de trabajo a psicólogos laborales.

### **Rol del Psicólogo Laboral**

Partiendo de lo mencionado anteriormente, es vital tener muy claro que el rol del psicólogo laboral se ejecuta dentro del área de Gestión Humana, se enfoca en la atracción de talento humano, así como la búsqueda de su crecimiento personal y profesional en la

organización; incluye procesos como descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, entre otras. Asimismo, en el desarrollo organizacional, desde la mejora del clima laboral, organizacional, la comunicación, entre otros aspectos y finalmente la parte administrativa, que incluyen permisos, incapacidades, llamados de atención, contratación, seguridad social, entre otras (Polo et al, 2022).

En otras palabras, el psicólogo Laboral se desenvuelve dentro del departamento de Recursos Humanos contribuyendo en la administración del mismo y juega un papel crucial en la alineación de los objetivos generales de la empresa con los de los colaboradores, contribuyendo al éxito sostenible de la empresa y que sus colaboradores se sientan motivados y apoyados en su entorno laboral.

### **Gestión del Recurso Humano**

Las empresas suelen diferenciarse unas de otras ya sea por sus objetivos, servicios, productos o sus estructuras organizativas, sin embargo, todas deben tomar en cuenta la adecuada administración de los recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos con los que se cuentan, para alcanzar el éxito. Resaltando la importancia de esta última, ya que como se ha mencionado anteriormente es la clave para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, por lo que se requiere de una apropiada administración del recurso humano.

La gestión del recurso humano o administración del recurso humano es “el proceso por el cual se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial” (Arciniegas, 2018, p.1). Además, el autor agrega que en este proceso se debe aplicar las normativas, políticas y prácticas con el fin de manejar las relaciones laborales, desde la etapa del reclutamiento hasta que se concluya el contrato, tomando

en cuenta que es vital generar condiciones que brinden seguridad, bienestar y calidad de vida a los colaboradores.

Por su parte, Chiavenato (2017) agrega que “los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas” (p. 100). Por lo que esta área es la principal responsable de desarrollar la fidelidad por parte de los colaboradores.

Es vital mencionar que la importancia de la gestión del recurso humano radica en su capacidad de conectar las estrategias de la dirección con las necesidades de los colaboradores. Es decir, que en situaciones donde los ejecutivos tomen decisiones cruciales que impacten a la organización y a su equipo, el área de recursos humanos está presente para representar el punto de vista de los colaboradores.

Como se señaló previamente, esto se realiza mediante el departamento de Recursos Humanos, y para lograr una adecuada gestión del talento, dicho departamento realiza una serie de procesos de reclutamiento, selección, integración, diseño, análisis y valoración de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, remuneración, prestaciones, incentivos entre otros. Cabe mencionar que dentro de las funciones de este departamento está la elaboración de Manual Descriptivo de Puestos de Trabajo, por lo cual es esencial que el profesional encargado del departamento o psicólogo laboral, realice un apropiado análisis de puestos ya que este es indispensable para diversas labores del departamento de Recursos Humanos y para los colaboradores de la empresa, ya que brinda una orientación y claridad de las tareas y funciones que deben desempeñar en sus respectivos puestos, así como otros beneficios que se detallaran más adelante.

### **Análisis de Puestos de Trabajo**

Para poder describir en que consiste el análisis de puestos es necesario conocer el concepto de puesto de trabajo; Ramírez (2019) lo describe como una posición dentro de la empresa que conlleva un conjunto específico de tareas, responsabilidades y funciones que un colaborador debe cumplir.

Asimismo, señala que cada puesto de trabajo debe ubicarse dentro de la estructura organizacional, ya que los puestos son fundamentales para el nivel de productividad de la empresa. Si están bien diseñados, la empresa logrará identificar los perfiles adecuados para alcanzar los objetivos, de lo contrario su productividad se verá comprometida.

En otras palabras, los puestos son medios utilizados por las empresas para emplear sus recursos humanos de la manera más asertiva con el objetivo de alcanzar sus metas organizacionales mediante estrategias, o en palabras más simples, el puesto es la base para colocar a los colaboradores dentro de las tareas de la empresa. Y desde la perspectiva de los colaboradores, los puestos representan medios para llevar a cabo sus tareas dentro de la empresa y así alcanzar sus objetivos individuales. Importante resaltar que el puesto de trabajo no se refiere a la persona que lo ocupa específicamente, ya que un mismo puesto lo puede desempeñar más de una persona, situación que se da mayormente en empresas grandes.

Una vez teniendo claro que es un puesto de trabajo, es necesario definir el Análisis de Puestos; Ramírez (2019) menciona que “el análisis de los puestos es una información de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente” (p. 26). Es decir, que mediante el análisis de puesto se evalúa de igual manera los requisitos educativos y las competencias necesarias que necesita un colaborador para cumplir con las expectativas del puesto.

Por su parte, Rubio (2016) describe el análisis y descripción de puestos como un procedimiento que se enfoca en identificar los elementos y características específicas de cada puesto para obtener una visión clara de varios aspectos. Esto incluye qué se hace en el puesto (tareas, funciones y actividades desarrolladas), cómo se hace (recursos y métodos de trabajo utilizados), cuándo lo hace (el momento en que se realiza), y por qué lo hace (objetivos que se pretenden alcanzar con este puesto). Este autor resalta la importancia de que un análisis de puestos le permite a la empresa o al departamento conocer lo que requiere y lo que cada colaborador debe desempeñar en su puesto de trabajo para contribuir al logro de las metas organizacionales.

### **Uso de la Información del Análisis de Puestos**

Es importante tener en cuenta que la información obtenida a través del análisis de puestos constituye la base para la mayoría de las actividades relacionadas con la gestión del capital humano. El profesional encargado de este análisis evalúa y organiza los datos recopilados de todos los puestos de trabajo de la organización. Cabe destacar que el análisis de puestos es un proceso cuyo resultado principal es la descripción de los mismos, la cual será detallada más adelante.

Asimismo, Montagud (2020) menciona que la información obtenida del análisis de puestos facilita la toma de decisiones, la validación de métodos y técnicas para el desempeño de los puestos de manera individual y en conjunto con la empresa. Asimismo, dicha información se puede utilizar para establecer planificación de los recursos humanos permitiendo prever el número y tipo de colaborador que se requiera, así como ser útil en procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, remuneración, seguridad legal, y formación y planes de carrera profesional.

### **Características del Análisis de Puestos**

El análisis de puesto posee una serie de características las cuales es vital tomar en cuenta por lo que se mencionan a continuación:

(1) Obtener un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional. (2) Brindar pautas a los directivos para que conozcan qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía. (3) Dictar pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto. (4) Identificar puestos delegados, que son aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifica su presencia. (5) Identificar puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos. (6) Determinar puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros por lo tanto la actividad se duplica, es superflua y no se justifica. (Torres y Jaramillo, 2014, como se citó en Chaves, 2017, p. 32)

En síntesis, el análisis de puestos va dirigido exclusivamente al puesto de trabajo, no al ocupante del puesto, asimismo, uno de los objetivos es contribuir a definir el perfil del colaborador. La información derivada del análisis de puesto es valiosa, tanto a nivel organizacional como para diversas funciones dentro del área de Recursos Humanos.

Es importante tomar en cuenta que el analista o encargado de realizar el análisis de puesto debe tomar en consideración algunos aspectos como familiarizarse con la organización, conocer su propósito, productos o servicios que ofrece, esto con el objetivo de generar un sistema de información de puestos de utilidad. Asimismo, informar a los colaboradores de la empresa sobre las razones por las cuales se llevará a cabo dicho proceso y ser transparentes con ellos, esto con el objetivo de evitar descontentos y rumores, logrando así la apertura y colaboración durante

todo el proceso de recolección de información. Teniendo presente que debe hacer público los resultados del Análisis y Descripción de Puestos.

### **Métodos para Obtener Información del Puesto**

El proceso de recolección de información como se ha menciona en ocasiones anteriores es vital para el análisis de puestos, por ello es esencial seleccionar los métodos apropiados que permitan cumplir con el objetivo que se quiere alcanzar. A continuación, se tomarán en cuenta aquellos métodos utilizados para la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos del presente trabajo, los cuales se describen a continuación:

#### ***Observación Directa***

Rubio (2016) menciona que la observación directa “consiste en observar al empleado y registrar las tareas y actividades que realizan” (sección análisis y descripción de los puestos, párr. 7). Es decir, que mientras el ocupante del puesto de trabajo está desempeñando sus tareas, el analista llámese psicólogo laboral o especialista de recursos humanos, debe ir anotando en una hoja los puntos clave de la observación.

Este método es ideal en puestos de trabajo donde las tareas o funciones son repetitivas, y fácilmente observables, sobre todo en casos donde el analista tiene dudas con respecto a la información recibida de otras fuentes (Werther, Davis y Guzmán, 2019). En otras palabras, no es muy útil en puestos de trabajo donde las actividades realizadas sean mentales, por lo que es necesario acompañar la observación de otro método para obtener la información necesaria del puesto.

Torres y Jaramillo (2014) mencionan que “una vez que se ha acumulado la mayor información posible sobre el cargo, se entrevista al trabajador para que aclare algunos puntos y agregue actividades que de alguna manera no fueron observadas” (p. 68).

Asimismo, los autores mencionan que una de las ventajas de esta técnica es que la observación ofrece una visión precisa de las tareas y el entorno de trabajo en que se realizan, ya que la información obtenida proviene directamente del colaborador y del lugar donde realiza el trabajo, dicho de otra manera, es información de primera mano, sin embargo, se debe tener sumo cuidado ya que el colaborador puede sentirse observado lo cual puede afectar su comportamiento y su desempeño laboral.

### ***Cuestionarios***

Los cuestionarios también es una de las herramientas útiles en la recolección de datos y de los más utilizados, suele ser un instrumento eficiente y rápido para poder reunir información de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajos.

Guerra (2023) menciona que el método consiste en solicitarle a los colaboradores de la empresa que completen una serie de preguntas diseñadas específicamente para recopilar información sobre las responsabilidades, funciones, tareas y todo lo referente al puesto de trabajo que están desempeñando.

Cabe mencionar que el cuestionario suele ser un método económico y rápido para la empresa, ya que el mismo puede ser enviado por correo a sus colaboradores para que lo completen en el tiempo estipulado por el analista, es importante también tomar en cuenta que deben brindarse a todos los colaboradores instrucciones de manera clara para que sean entendidas en todos los niveles jerárquicos.

Existe una variedad de diseños de cuestionarios que pueden ser utilizados en el análisis de puestos; Flores (2014) los describe como

(1) Estructurados: con respuestas de opción múltiple, en las que el trabajador elige una serie de actividades las que realiza en su puesto. (2) Abiertos: las preguntas son abiertas y dejan plena libertad para que el trabajador se exprese. Por ejemplo: menciona 5 principales actividades que realizas individualmente en tu trabajo. (3) Combinados: ésta es la opción más común, se presentan preguntas abiertas y preguntas de opción múltiple. (sección cuestionario, párr. 2)

Sin importar el diseño del cuestionario que se utilice, el mismo debe ser contestado por el ocupante del puesto ya que es la fuente principal de información quien tiene mayor conocimiento del puesto sobre las demandas que emana el mismo. De igual manera, su supervisor también puede participar en la contestación del cuestionario o hacerlo de manera conjunta. Una vez que se haya recogido la información de los cuestionarios dicha información se debe revisar y complementarlo con una entrevista personal con el superior jerárquico del colaborador con el objetivo de garantizar que la descripción del puesto brindada por el colaborador sea lo más precisa y realista posible.

El autor agrega que esta técnica tiene sus ventajas y desventajas, una de las ventajas es que, mediante un cuestionario diseñado y administrado correctamente, se puede obtener mucha información que favorezca el proceso de análisis de puesto y posteriormente a la descripción del puesto. Y con relación a las desventajas, es que la aplicación de un cuestionario puede ser poco útil en personas que tengan dificultad para leer y escribir. Así como en casos donde los funcionarios exageren sus funciones porque se sientan amenazados por el proceso, por lo que es

vital acompañar esta técnica de otros métodos de recopilación de información para obtener datos más reales del puesto.

Es vital tomar en cuenta que mediante la aplicación del cuestionario es posible identificar áreas de mejora en los procesos laborales lo cual es esencial en toda empresa.

### ***Entrevistas***

La entrevista directa es considerada el método más flexible y productivo para análisis de puestos, ha sido una de las técnicas más utilizadas debido a que el analista tiene mayor interacción con el colaborador, lo cual permite profundizar en muchos aspectos y despejar cualquier duda referente al puesto que se genera en la marcha de la entrevista. Es importante recalcar que el analista debe generar un ambiente agradable y de colaboración con el colaborador para obtener datos certeros y sobre todo que el funcionario se sienta cómodo durante todo el proceso.

Para lograr que la entrevista sea funcional es importante que el analista dedique tiempo en la preparación de esta, con el fin de obtener información de todos los aspectos del puesto de trabajo, como sus funciones, tareas, la naturaleza del mismo, entre otros.

Ramírez (2019) menciona que

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. (p. 102)

El contacto cara a cara entre el entrevistador y el colaborador permite intercambiar información del puesto en cuestión u otros puestos similares, por lo que también es necesario que

la entrevista este diseñada de tal manera que pueda abarcar todos los aspectos del puesto, y que le permita al colaborador brindar información significativa.

Partiendo del punto mencionado con anterioridad, Hernández (2023) menciona que las entrevistas pueden variar desde ser estructuradas cuando siguen un orden y preguntas específicas, semiestructuradas se guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales, hasta entrevistas no estructuradas o abiertas estas últimas se basa en una guía general y el entrevistador tiene la flexibilidad para ir formulando de acuerdo con el hilo que tome la conversación. Por lo que se debe seleccionar el tipo de entrevista que se adecue a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Torres y Jaramillo (2014) agrega que “el ideal es realizar la entrevista acompañada de un cuestionario con preguntas estructuradas a aquellos trabajadores que mejor conocen su puesto, lo que puede facilitar la redacción posterior al manual” (p. 65).

Como en toda técnica la entrevista también tiene sus ventajas y desventajas. Como ventaja es que este método permite realizar una retroalimentación inmediata mediante el dialogo, de igual manera brinda la oportunidad de que el colaborador exprese sus necesidades, funciones y frustraciones que se generen en su puesto lo que vendría a ser un área de mejora para la empresa. Algunas desventajas de la entrevista es que esta técnica puede ser un poco lento si se realizan de manera individual a varios colaboradores ya que se debe tomar en cuenta la disponibilidad de ambas partes, y que en ocasiones las entrevistas suelen extenderse significativamente si se requiere aclarar muchas dudas.

Torres y Jaramillo (2014) añade que “algunas desventajas son requerir mucho tiempo para su aplicación y su naturaleza perceptiva y subjetiva” (p.66). Esto suele darse debido a que la

información obtenida depende en gran parte de la percepción y opinión del colaborador. Lo cual puede generar hasta cierto punto sesgo. Ya que pueden surgir inconsistencias entre lo que los colaboradores perciben que hacen y lo que realmente hacen, lo cual intervendría en la realidad del puesto. Estas limitaciones aumentarían más el tiempo al generar la necesidad de validación de las declaraciones hechas por el funcionario, las cuales deberán ser verificadas por el supervisor.

### ***Combinación de Métodos***

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo el análisis de puestos es esencial en toda empresa, y la recolección de información de cada puesto de trabajo es sumamente importante por lo que siempre es vital acompañarlo de varias técnicas de recolección para obtener información más enriquecida y confiable sobre el puesto de trabajo y eliminar la subjetividad de la información recolectada lo cual se convierte en una dificultad al acudir a una sola técnica. Por lo que algunos actores recomiendan utilizar una combinación de técnicas.

Ayala, Crespo, Daud, Furman, Gómez, Larumbe, Martínez, Mazza, Medina, Moreno, Pérez, Schulman, y Zulli (2021) mencionan que las combinaciones más utilizadas son:

Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto); cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor); observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor, respectivamente); cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo); y cuestionario y observación directa (con el supervisor y el ocupante del cargo respectivamente). (p.285)

Por su parte, Chiavenato (2017) indica que los métodos de recolección de datos más utilizados en los procesos de análisis de puestos son los siguientes

(1) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia. (2) cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, para ampliar y aclarar los datos. (3) cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor. (4) observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor. (5) cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante. (6) cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante. (p. 199).

Es importante considerar que, para aprovechar al máximo el proceso y realizar una elección adecuada de los distintos métodos o técnicas de recolección de datos, se debe evaluar cuidadosamente las opciones disponibles. Asimismo, el psicólogo laboral debe tener conocimiento de las metas de la empresa y el objetivo con el cual se pretende realizar el análisis de puestos, así como de los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo dicho proceso. Una vez aplicado los métodos, recolectado los datos, y finalizado el análisis de puestos, se obtendrá como resultado la información necesaria para elaborar un perfil de puestos ideal para la selección de la persona adecuada para ocupar el puesto.

Ribes, Perello y Herrero (2018) hace énfasis en que “el análisis de puestos de trabajo da como resultado dos informes: la descripción del puesto y las especificaciones del puesto” (p. 98). Mismos que son importantes para la elaboración de perfil de puestos y posteriormente el Manual Descriptivo de Puestos de Trabajo.

### **Descripción de Puesto**

La descripción del puesto de trabajo es un informe donde se identifican las obligaciones del puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. Describe, por lo tanto, el puesto de trabajo en sí mismo. (Ribes et al. 2018, p. 86)

Por su parte Ayala et al (2021) agrega que

la descripción de puestos es una declaración escrita que contiene la misión fundamental del puesto (por qué es importante que exista), sus funciones (qué hace y para qué), obligaciones (por qué tiene que responder) y atribuciones (el alcance de sus decisiones.

En esta sección se encuentra el contenido del puesto. (p. 266)

Es decir, es el proceso por medio del cual se registra toda la información que arrojó el análisis del puesto en un documento estructurado y uniforme para cada uno de los puestos con los que cuenta la empresa. Implica identificar, comprender y documentar la importancia y el impacto del puesto en la organización. Por lo que dicho informe debe ser lo más claro posible para que el colaborador que desempeñara el cargo pueda conocer a detalle sus responsabilidades y evitar las controversias entre compañeros y de esta manera que se sienta desorientado sobre lo que debe hacer dentro de la empresa.

Ayala et al (2021) señalan que las funciones corresponden a las actividades esenciales que sustentan el puesto de trabajo, dichas funciones se redactan con verbos en infinitivo, y el sujeto implícito, es decir, el funcionario que realiza las tareas. Asimismo, la frase debe indicar el propósito de cada función y debe ser breve, clara y directa.

En otras palabras, la descripción de puesto se refiera al contenido del puesto, o los aspectos intrínsecos del puesto, las tareas y responsabilidades que lo conforman y hacen distinto a los demás puestos de la empresa. Ya que el análisis aborda más los aspectos extrínsecos, como los requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar dicho puesto. Es importante mencionar que el formato varía de acuerdo con las necesidades de la empresa, sin embargo, deben contener el título del puesto, las funciones que se deben desempeñar y las responsabilidades.

### **Especificaciones del Puesto**

“Las especificaciones del puesto son las listas de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. Ayuda a identificar el tipo de persona ideal para desempeñar el trabajo en cuestión” (Ribes et al, 2018, p. 98).

Por su parte, Chiavenato (2017) agrega que las especificaciones “proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc” (p. 194). Es decir, que relacionan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto de trabajo, de aquí la importancia de saber identificar y plasmar claramente las características para el perfil de puestos.

Ayala et al (2021) mencionan que las especificaciones se pueden clasificar en dos categorías, conocimientos y habilidades, tales como formación haciendo referencia a la educación formal mínima y necesaria para el puesto, conocimientos específicos como cursos, entrenamientos, entre otros, habilidades y destrezas y experiencia en el puesto o funciones similares. Y la categoría de requerimientos físicos y de personalidad como esfuerzo físico, caminar correr, hablar, mantenerse en pie, entre otras, condición de trabajo, el medio ambiente

donde se desarrollan las tareas, y las actitudes y aptitudes como la inclinación hacia relaciones interpersonales, capacidad de lideras, trabajar en equipo, cooperación, entre otras competencias.

Es importante resaltar que las especificaciones deben ser las necesarias y suficientes para el puesto, así como tener el cuidado de evitar cualquier requisito que constituya un factor de discriminación ya sea por raza, credo, nacionalidad, género o aspectos físicos personales, entre otros.

En síntesis, las especificaciones del puesto son una explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto.

Antes de concluir el proceso de análisis de puestos, es fundamental que el administrador de capital humano elabore un perfil para cada puesto. El cual debe ser evaluado con la mayor objetividad posible, combinando en un solo documento la descripción de puesto con las especificaciones buscando así tener un perfil funcional y completo para la empresa al momento de ser utilizado por el departamento de Recursos Humanos.

### **Etapas del Proceso de Análisis de Puestos**

En el proceso de análisis y descripción de puestos, se deben tomar en cuenta una serie de etapas para su realización; Ramírez (2019) mencionan tres etapas fundamentales, dichas etapas corresponden a la planeación, preparación y ejecución, cada una de estas etapas incluyen aspectos los cuales son esenciales para definir el perfil de cada uno de puestos requeridos.

Es importante tomar en cuenta que los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido, y al realizar dicha actualización se debe evaluar cada una de las etapas que se describirán a continuación.

### *Planeación*

En esta etapa se planea todo lo referente al trabajo que se llevara a cabo para realizar el análisis y descripción de cada uno de los puestos. De acuerdo con Ramírez (2019), en la etapa de planeación se debe determinar los puestos a describir, si serán representativos o si se trabajara con todos los cargos de la empresa, es vital también consultar el organigrama de la empresa para conocer la jerarquía de la organización, esto contribuye para la elaboración del cronograma de trabajo y especificar las áreas, o departamentos por los que se empezara con el programa de análisis y descripción de puestos.

Es esencial dejar claro el compromiso y apoyo de la gerencia durante todo el proceso, ya sea mediante la facilitación de tiempo, espacios, documentación de la empresa y procesos de análisis de puestos realizados con anterioridad.

El encargado de realizar el análisis de puestos tiene el deber de revisar toda la documentación suministrada con relación a los puestos a trabajar, ya sea organigramas, perfiles de puestos anteriores, y familiarizarse con la organización y el tipo de trabajo que realiza, es decir, objetivos de la empresa, su historia, filosofía y cualquier otra documentación relevante para el proceso ya que el conocimiento de esta información contribuirá a la elaboración de perfiles de puestos de alta utilidad.

Es importante resaltar los objetivos que como empresa se pretenden alcanzar al realizar el análisis y descripción de puestos, ya que son fundamentales para direccionar el proceso y la recolección de la información para la elaboración de los perfiles de puestos. Una vez obtenida toda la información necesaria se procede a seleccionar las técnicas de recolección de información a utilizar en el análisis y descripción de puesto.

### ***Preparación***

La preparación corresponde a la segunda etapa del proceso de análisis y descripción de puestos, esta etapa se puede trabajar en conjunto con la planeación, aquí se prepara todo material previamente seleccionado para realizar el proceso, es decir, las técnicas para la recolección de datos que previamente se seleccionaron en la etapa de planeación, ya sea entrevistas, cuestionarios impresos, observación o métodos combinados y demás material; asimismo, la preparación del ambiente, el equipo de trabajo, y la lista de los participantes, e-mail, y todo el material para la recolección de datos referente al puesto a ser descrito y analizado.

Torres y Jaramillo (2014) mencionan que al iniciar esta etapa se debe cumplir con los siguientes pasos

1) Hacer una breve introducción a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis de puestos y su papel en dicho proceso. 2) Después de reducir la ansiedad que en algún momento ocasiona el levantamiento de información, proceder a recoger los datos sobre la identificación del cargo, su propósito, misión y resumen. 3) Identificar responsabilidades, cometidos y obligaciones generales del puesto. 4) establecer el perfil general del puesto. 5) Agradecer el tiempo dedicado y comprometer al empleado para la información posterior de la información. (p. 71)

### ***Ejecución***

La ejecución es la última etapa del análisis y descripción de puestos, esta etapa corresponde a la aplicación de los métodos de recolección seleccionados a cada uno de los participantes, asimismo, el análisis y selección de los datos obtenidos, En otras palabras, con la información obtenida por medio de la aplicación de las herramientas de recolección, se prepara el borrador de la descripción y las especificaciones del perfil de puestos, misma que debe ser

corroborada por el colaborador y su jefe inmediato, con el objetivo de asegurarse de que la información sea lo más completa posible o realizar los cambios que se requieran; una vez aprobada dicha información se procede con la redacción del documento final del perfil de puesto, y su respectiva presentación para su aprobación ante gerencia o departamento responsable de la gestión del recurso humano.

Es importante recomendarle a la empresa y a los colaboradores que dichos perfiles deben ser actualizados con frecuencia ya que estamos en medio de un mundo globalizado el cual está cambiando constantemente.

### **Manual de Puestos**

Debido a la complejidad de las empresas es esencial que la misma cuente con herramientas que le permitan agilizar la búsqueda de información ya sea a nivel organizacional como políticas, misión, valores, departamentos, funciones, entre otras, y una manera útil de hacerlo es a través de los manuales administrativos estos pueden ser redactados de manera general o por áreas o departamentos.

Franklin (2022) define los manuales administrativos como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que esta desempeñe sus tareas. (p. 182)

Por su parte Beltrán (2003) como se citó en Arciniegas (2018) lo define como “un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus funciones cotidianas” (p. 80).

Es por esta razón que el Manual Descriptivo de Puestos es esencial en toda empresa y el área de administración de recursos humanos, ya que muestra de manera detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y con ello se pretende elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y así cumplir con los objetivos de la empresa.

### **Objetivos de los Manuales de Puestos**

Los manuales tienen algunos objetivos, entre ellos presentar una visión de conjunto de la organización, mostrar con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen, facilitar la operación de una organización en todos sus niveles y esferas de acción, construir un vehículo de orientación e información para quienes interactúan con la organización (Franklin, 2022).

Además, el autor menciona que

la tarea de preparar manuales descriptivos de puestos requiere de mucha precisión ya que los datos tienen que ser recabados con la mayor exactitud y objetividad posible para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de las etapas que se tomen en cuenta todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo (Franklin, 2022, p.197). Es decir, que debe ser redactado en un lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su entendimiento ya sea para un funcionario o administrativo al momento de consultarlo y ejecutarlo.

Arciniegas (2018) menciona que “dentro del manual también debería estar contemplada la definición de procesos entendidos estos como las actividades, acciones o eventos orientados a obtener un resultado específico y predeterminado” (p.80).

Es vital recordar que la utilidad de los manuales radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Arciniegas (2018) menciona que “cuando el proceso de actualización se hace de forma automatizada se debe dejar registrada: la fecha, tipo de novedad, contenido, descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó y el del que lo administra, entre otros aspectos” (p. 82). Esto con el objetivo de tener un mejor control de los cambios que se han realizado, lo cual es beneficioso para la empresa ya que se le facilita al momento de gestionar diversos procesos donde se requiera de perfiles actualizados ya sea por parte de Recursos Humanos, supervisores y colaboradores.

### **Metodología Aplicada**

En el desarrollo de la presente práctica profesional supervisada, se realizó un análisis de puestos de trabajo para la elaboración del primer Manual Descriptivo de Puestos de Inversiones Grupo JIF. Dicho manual se realizó basado en la confección de los perfiles de puestos producto de la información que se adquirió mediante el análisis, donde se describen las tareas, funciones, responsabilidades y requerimientos de los puestos de trabajo en Inversiones Grupo JIF y las competencias necesarias para desempeñarse en los respectivos puestos de trabajo, dichos perfiles fueron revisados y aprobados por el Gerente de la empresa.

Las técnicas metodológicas utilizadas en el proceso de recolección de datos para el análisis de puestos de trabajo corresponden a la aplicación de cuestionarios, entrevistas, y observación directa a 10 colaboradores de manera individual.

### **Población Atendida**

La Práctica Profesional Supervisada estuvo dirigida a Inversiones Grupo JIF la cual es una microempresa que brinda servicios Legales, Jurídicos y Financieros dentro del territorio costarricense. Con base a las necesidades de la empresa, debido a su crecimiento en los últimos

años, se desarrolló en el lapso de 320 horas de práctica el primer Manual Descriptivo de Puestos, con el fin identificar los puestos existentes, desarrollar los respectivos perfiles de trabajo y organizar cada departamento.

Los colaboradores con los que se trabajó en la construcción de los perfiles de puestos corresponden a un total de 10 colaboradores de planta, 4 mujeres y 6 hombres; 9 de ellos residentes de Alajuela y una persona de Heredia. Los puestos a los que se hace referencia el presente manual son los siguientes: Asesor Notarial, Asistente Contable, Asistente Ejecutivo, Asistente Financiero, Asistente Legal, Asistente de Mercadeo, Director del departamento de Contabilidad, Director del departamento de Finanzas, Director del departamento de Mercadeo, Notario Público, y Representante Legal.

A cada uno de los colaboradores se les solicitó contestar un cuestionario (anexo 1) enfatizando que las respuestas brindadas deben ser lo más detalladas posible, sobre todo las funciones y tareas que desempeñan en la actualidad. Posteriormente se les realizó una entrevista individual haciendo uso de la información obtenida mediante el cuestionario, con el fin de despejar dudas sobre algunas funciones y recabando datos relevantes para la construcción del perfil de puesto como habilidades, responsabilidades y competencias que se requieren en la ejecución de las tareas.

Finalmente se realizó el método de observación no participativa en su respectivo puesto de trabajo, especialmente se aplicó para recabar información sobre los detalles e interacciones que requieren algunos puestos, esta observación se realizó en dos contextos una dentro de las instalaciones de la empresa y otra, fuera de oficina acompañando a las personas a una gira de trabajo en los puestos donde lo demanda, las observaciones se registraron por escrito.

### **Procedimientos en Intervenciones Realizadas**

El desarrollo del Manual Descriptivo de puestos de Inversiones Grupo JIF se realizó en diferentes etapas, sin embargo, cada una de ellas están alineadas con los instrumentos utilizados para la recolección de información para la construcción de cada uno de los perfiles de puestos.

#### **Etapas de Planeación**

Como primera etapa, se realizó una reunión con el gerente de la empresa para explicarle en que consistiría el proceso de práctica profesional y como se llevaría a cabo, así como para conocer un poco más de la empresa, los servicios que brinda y todo lo relacionado a ella, por lo que se solicitó toda la documentación pertinente sobre dicha empresa y los puestos existentes, y se procedió definir los puestos con los cuales se trabajara.

Importante señalar, que el gerente notifica que hasta el momento la empresa no cuenta con un organigrama, por lo que el proceso debe iniciarse de cero y se debe trabajar con todos los puestos existentes. En dicha reunión se acordó la fecha para reunirse con los colaboradores para informarles sobre el proceso en cuestión e indicarles los beneficios de realizar los perfiles de puestos tanto para ellos como para la empresa. Asimismo, la gerencia manifestó su apoyo y compromiso durante todo el proceso.

Uno de los puntos fundamentales en esta etapa es el establecimiento de los objetivos que pretende alcanzar la empresa mediante la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos, uno de los objetivos esenciales manifestados por el gerente es organizar los departamentos y los respectivos puestos de trabajo existentes en la empresa los cuales tienen nombres temporales pero manifiesta su deseo de establecer el nombre oficial a cada puesto de trabajo y el departamento al cual pertenece, ya que hasta el momento varios de los puestos no están

identificados ni nombrados correctamente, lo cual afecta el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Otro de los objetivos de la empresa es brindar información clara sobre las funciones y responsabilidades de cada colaborador ya que muchos se encuentran desorientados con respecto a las funciones que deben realizar y a quien deben reportar el cumplimiento de estas. Así como su interés en que los colaboradores tengan muy claro cuáles son las habilidades y competencias que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo. Mediante este objetivo la empresa pretende lograr actualizar la tabla de tareas mensuales de cada colaborador para tener un mejor control del cumplimiento de las funciones en los plazos establecidos.

Asimismo, Inversiones Grupo JIF tiene como objetivo que el Manual de Puestos sea la base para realizar los futuros procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que mediante la información obtenida en los perfiles de puestos se logrará obtener el talento humano idóneo para ocupar un puesto vacante. Además, mediante la información obtenida en el análisis de puestos la empresa podrá identificar las áreas a reforzar en cada puesto de trabajo y así realizar los programas de capacitación de personal, y posteriormente realizar evaluaciones de desempeño de cada funcionario.

Con base a los objetivos propuestos por Inversiones Grupo JIF en, lo comentado en la reunión con el gerente general, y teniendo en cuenta los puestos con los cuales se trabajará, se toma la decisión de valerse de la entrevista directa, el cuestionario y la observación directa como instrumentos de recolección de datos para recopilar la información requerida y crear los perfiles de puestos. Además, se realiza un cronograma para coordinar con los colaboradores las fechas disponibles para aplicar dichos instrumentos.

### **Etapa de Preparación**

En esta etapa se realiza la selección del tipo de cuestionario que se le aplicara a los ocupantes del puesto, se imprimió los cuestionarios, y se procedió a realizar la lista de los participantes, con sus respectivos correos electrónicos y números de teléfonos para el envío del cuestionario en forma digital para una fácil distribución, se especificó los plazos de entrega de los cuestionarios por parte de los colaboradores (7 días hábiles), así como, se coordinó la disposición de la sala de reuniones para la realización de entrevistas. También se elaboró el cronograma para guiar el proceso de entrevistas, y seguir un orden durante el proceso.

### **Etapa de Ejecución**

En esta etapa se procede aplicar a cada uno de los colaboradores que actualmente desempeñan los puestos de trabajo, los instrumentos de recolección de datos previamente seleccionados esto se realiza de forma individual.

Previo a la recolección de datos se convoca a todos los colaboradores a la sala de reuniones principal donde se les comunica que se estará llevando a cabo un proceso para la elaboración del primer manual de puestos de la empresa, así como la importancia de este tanto para ellos como para la empresa, por lo que se requiere de la colaboración y disponibilidad de todos. Al ser el primer Manual de puestos de la empresa, se generan muchas dudas en los colaboradores por lo que en esta reunión se despejan todas las interrogantes al respecto. Asimismo, con ayuda del cronograma se establece con los colaboradores el día y la hora para aplicar el cuestionario y la entrevista, así como el lugar donde se realizará, este debe ser un lugar donde se sientan cómodos y haya privacidad.

### ***Cuestionario***

Como se mencionó con anterioridad uno de los métodos de recolección de datos es el cuestionario, este fue el principal instrumento de recolección de información utilizado, ya que a través de él se logró obtener la mayor cantidad de información referente a las funciones y especificaciones que requiere cada puesto de trabajo. Se aseguro que todos los participantes tuvieran acceso a internet y a su móvil, ya que el cuestionario fue enviado en el momento de la reunión vía WhatsApp a cada colaborador y supervisor, debido a que la plataforma más utilizada y es la manera más rápida de hacer llegar el instrumento, previamente se les explico que dicho cuestionario tenía como objetivo recolectar información referente a las tareas y funciones que realizaban con el fin de elaborar un perfil de puestos y que ellos tuvieran un mejor panorama y control de las tareas que realizan, por lo que sus respuestas deberían ser lo más detalladas posibles, se abrió el espacio para despejar cualquier dudas que tuvieran, y se aseguró que la información estuviera clara para todos.

El cuestionario aplicado (ver anexo 1) contiene preguntas abiertas y cerradas, y su propósito principal es obtener la información necesaria para realizar la descripción del puesto y para obtener datos para realizar las especificaciones del puesto. Este documento contiene información como el nombre del puesto, función principal, tareas y funciones que se realiza en el puesto de trabajo, conocimientos necesarios para ocupar el puesto, grado académico que se requiere, la experiencia necesaria, responsabilidades y habilidades para desempeñar sus funciones. Se les brindo un lapso de 7 días hábiles para entregar el cuestionario, algunos de los participantes tuvieron inconvenientes para entregar el instrumento contestado en el plazo indicado, debido a la carga laboral, razón por la cual se atrasó el proceso de recolección de información. Posteriormente se tuvo que reunir nuevamente con los participantes que aún no

hacían entrega del cuestionario, y se realizó un repaso de la información que debe contener el instrumento por parte de ellos, esto con el fin de que comprendieran el cuestionario en su totalidad y se les otorgó 7 días hábiles para realizar la entrega.

### ***Observación directa***

En algunos de los puestos de trabajo se requirió la intervención de la observación directa, para obtener mejor información con relación a funciones fuera de oficina, por lo que se coordinó día y hora para acompañar a dichos colaboradores y observar a detalle la forma en que realizaban dichas tareas. Chiavenato (2017) menciona que este método es ideal para colaboradores que realizan tareas manuales o de carácter sencillo y repetitivo, ya que permite observar al funcionario directamente mientras realiza su tarea, permitiendo tener la información de primera mano.

La observación se realizó en tareas como realización de avalúos, visitas al Registro Nacional, Correos de Costa Rica, Tribunal Supremo Electoral y Poder Judicial; se analizó dichas tareas en dos contextos, uno dentro de la empresa desde la preparación del material a utilizar para realizar la tarea como formularios, cartas, autorizaciones, carteles, agendar citas, preparar transporte, etc, y otro acompañando al colaborador al lugar donde debe trasladarse para desempeñar su función. Durante la observación se percibió incomodidad en los colaboradores que realizaba tramites en el Registro Nacional, Correos de Costa Rica, Tribunal Supremo Electoral y el Poder Judicial, al tener un acompañante durante la realización de sus tareas, ya que se sintieron evaluados con respecto al tiempo que se tomaba para realizar dichas tareas. Con relación a las tareas que se realizan en Correos llamo mucho la atención el excesivo tiempo que se toma el colaborador en hacer el traslado de dicha documentación, ya que no realiza la tarea en

el momento que se la asignan, sino, que la lleva a cabo semanas después, lo cual hace que el trámite sea engorroso debido a la cantidad de documentación.

Durante la observación de la realización de avalúos se percibió la importancia que tiene el conocimiento que debe tener el colaborador con respecto al precio en el mercado, ubicación, infraestructura, y estado en general que debe tener una propiedad o vehículo para aplicar a un crédito. Así como la atención al cliente, y fuertes habilidades de comunicación para adquirir por parte del cliente toda la información relevante sobre el bien, dicha observación es registrada por escrito.

### ***Entrevista***

Posterior al recibido de los cuestionarios ya contestados por parte de los colaboradores y al haberlos revisado en conjunto con el supervisor, se convocó a cada colaborador (con base al cronograma y la disponibilidad) a una entrevista individual haciendo uso del cuestionario (anexo 1) con el objetivo de ampliar la información obtenida y despejar dudas al respecto. Al iniciar la entrevista, se le explica al colaborador el propósito de dicha entrevista y del proceso, y se le recalca que la recolección de datos no es una amenaza sino, un beneficio para él ya sea para una mejor distribución de sus tareas, así como para reducir la carga laboral si fuera el caso, esto con el fin de que se sienta cómodo y seguro.

Seguidamente se revisó el cuestionario con el colaborador y se realizaron las modificaciones necesarias para enriquecer el cuestionario y realizar un perfil realista, ya que algunos colaboradores estaban confundidos con respecto al puesto que ocupaban y la variedad de tareas que realizan debido a que muchas de esas tareas no pertenecen a otras áreas, una vez que el colaborador aprobó la información final del cuestionario, se procede a revisarlo con el supervisor directo para su aprobación final en esta etapa.

Las entrevistas fueron realizadas en la sala de reuniones de la empresa, y tuvieron una duración de tres horas las cuales se distribuyeron en tres sesiones de una hora cada una. Durante el proceso de entrevista los colaboradores se mostraron participativos y amables, lo cual generó un ambiente ameno. Se realizaron en total, diez entrevistas a colaboradores y cuatro entrevistas a los supervisores directos.

El método utilizado fue el mixto ya que se hizo uso del cuestionario, la entrevista y la observación directa, lo cual permitió tener información necesaria para construir cada perfil de puesto, por lo que se obtuvo como resultado un exitoso Manual Descriptivo de Puestos.

Esta etapa también se procedió a ordenar toda la información recolectada por medio de los métodos utilizados, se procede a analizarla y redactarla de forma idónea para construir los perfiles de puestos de trabajo. Cabe mencionar que frente a la ausencia de un manual de puestos en Inversiones Grupo JIF y las funciones analizadas por cada colaborador, el proceso arrojó más puestos de trabajo que los colaboradores entrevistados, resultando once puestos de trabajo en total.

Por lo que con la información obtenida y previo a la confección del Manual Descriptivo de Puestos, se realiza un borrador con la descripción y el análisis de cada puesto y se coordinó una reunión con gerencia para revisar cada uno de los once perfiles realizados y en conjunto se procedió a darle nombre a cada puesto de trabajo y a identificar y plasmar a que Departamento pertenece. Así como a revisar aspectos relevantes al puesto como grado académico y años de experiencia necesarios para desempeñar el puesto.

### **Confección del Manual de Puestos**

Una vez revisados y aprobados los perfiles de puestos, se procede a elaborar el Manual Descriptivo de Puestos el cual contiene los once perfiles de puestos que fueron construidos. Dicho manual contiene un índice, presentación del manual, objetivos y descripción de puestos.

### **Presentación del Manual**

En este apartado se brinda información referente al contenido de los perfiles que componen el manual, así como la importancia del mismo para la empresa. La información refleja de forma ordenada y específica la descripción y especificaciones de los puestos de trabajo existentes en Inversiones Grupo JIF.

Este documento es base fundamental para la gestión del capital humano en cualquier empresa como selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de rendimiento, entre otros. Además, en este apartado se indica que se tienen que actualizar constantemente el manual con base a las necesidades que requiera el puesto y al perfil del ocupante, tomando en cuenta los objetivos de la empresa.

### **Objetivos del Manual de Puestos**

El siguiente apartado hace énfasis a los objetivos que tiene el manual para la empresa, los cuales se describen a continuación:

- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el colaborador tenga una visión amplia y objetiva de sus funciones.
- Determinar las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo, estableciendo las líneas de supervisión ejercida o recibida de los colaboradores de Grupo JIF Soluciones.

- Determinar los perfiles de puestos, conforme a las competencias de personalidad que deben presentar cada uno de los colaboradores para la efectiva ejecución de sus funciones.
- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto, capacitación de personal, evaluación del desempeño y compensación por medio de los parámetros descritos en el manual descriptivo de puestos.
- Mejorar de una manera global la funcionalidad de Grupo JIF Soluciones a partir de una mejora en la eficiencia y eficacia de las funciones de sus colaboradores.

### **Descripción de Puestos**

Finalmente, en este apartado se presentan los once perfiles de puestos de Inversiones Grupo JIF, se encuentran en orden alfabético y enumerados del uno al once. Todos los perfiles siguen una misma estructura la cual se puede observar en el anexo 1.

Como se ha hecho mención con anterioridad, cada perfil contiene el nombre del puesto de trabajo, seguidamente de la naturaleza del trabajo lo cual especifica el puesto, su razón de ser para la empresa por qué y para qué existe el puesto, asimismo, se describe la misión del puesto, es decir para que existe. Las actividades generales, que describen las tareas y las funciones, es decir, los pasos a seguir hasta completar la tarea ¿qué hace? y ¿cómo lo hace? son redactadas con un verbo en infinitivo que transmite acción y cada una de las funciones deben ser claras, que puedan ser interpretadas fácilmente por cualquier persona que consulte el manual.

Seguidamente se menciona la supervisión recibida, quien es su jefe inmediato, y si posee o no supervisión sobre algún colaborador en el puesto descrito. Además, se hace énfasis en la responsabilidad en el proceso, que exige el puesto del colaborador con relación a su desempeño

los resultados por los que debe responder ante otros, y sobre qué equipo y materiales es responsable para desempeñar las funciones del puesto.

Las habilidades y destrezas hacen referencia a las características personales que debe tener el ocupante del puesto para lograr desempeñarse exitosamente. De igual manera, se brinda el detalle de los requisitos en torno al grado académico, experiencia en puestos similares. Capacitación deseada como conocimientos que permitan que desarrolle de manera más completa las funciones del puesto de trabajo. Y finalmente requisito legal, haciendo énfasis a los requerimientos legales para ejercer el puesto de trabajo, como estar colegiado, tener las cuotas al día, entre otras.

A continuación, se muestra un ejemplo de los perfiles de puestos realizados durante la práctica profesional, el cual corresponde al puesto de Asistente Legal.

#### **4.5 Asistente Legal**

##### **Naturaleza del Trabajo**

Se encargará de los procesos referente a los curadores procesales, aceptación de procesos Monitorios, Prendarios e Hipotecarios, contestación de demandas, contestación de audiencia de Liquidaciones, rechazos, elaboración de cartas de comunicación para ubicar a las personas que representamos en dichos procesos., solicitudes de giros de honorarios por los servicios brindados como curadores procesales, y la elaboración de Recursos de Honorarios.

##### **Misión del Puesto**

Brindar asesoría y despejar cualquier consulta a los Abogados que ejercen curadores de una manera empática y afable, con respecto a los nombramientos en nuevos procesos, así como en los procesos ya existentes.

## **Actividades Generales**

### **Revisión del correo electrónico**

- ✓ Revisar el correo electrónico diariamente para verificar el nombramiento de nuevos procesos, así como la existencia de cualquier otro trámite concerniente a un proceso ya existente.
- ✓ Anotar en la aplicación (*To Do*), el trámite a realizar ya sea una aceptación, un rechazo, una contestación de audiencia de liquidación, o cualquier otro trámite que se requiera, especificando el tipo de trámite, el nombre del curador (a), número de expediente, fecha de vencimiento, así como los pasos a seguir hasta la presentación del mismo.

### **Aceptación de nombramientos de Curador (a) Procesal**

- ✓ Anotar en TO DO la fecha de presentación del escrito de Aceptación del curador (a).
- ✓ Descargar del correo la resolución de nombramiento del curador (a).
- ✓ Buscar en la carpeta de *Curadores Procesales* activos el nombre del curador (a) nombrado en el nuevo proceso.
- ✓ Hacer una carpeta con el número de expediente del nuevo proceso, dentro de la carpeta de *Procesos Curador* ubicada en *Drive* y guardar en ella todos los documentos referentes al proceso.
- ✓ Realizar el escrito de aceptación, el cual lleva datos como número de expediente, tipo de proceso si es Monitorio o Hipotecario, nombre de la parte actora y demandado, Juzgado en el que se tramita dicho proceso, nombre, número de cédula y carné del abogado nombrado como curador, la manifestación de dicha aceptación para representar al demandado y gestionar todo lo referente a su defensa, así como la fecha en que se presenta el escrito, y guardarla en la carpeta con el número de expediente.

- ✓ Enviar el escrito de aceptación al curador (a) mediante correo electrónico y *WhatsApp* para ser firmado por su persona e indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive*.
- ✓ Subir el escrito al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.
- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive* y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.
- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación de la Contestación de Demanda, en el caso de procesos Hipotecarios y Prendarios se debe presentar 3 días hábiles después de la presentación de la aceptación y en el caso de procesos Monitorios después de 5 días hábiles.

### **Contestación de Demandas**

- ✓ Ingresar al Poder Judicial y descargar el expediente completo del proceso a contestación.
- ✓ Crear una carpeta dentro del expediente con el nombre de *Expediente* en línea donde se guardará el expediente descargado.
- ✓ Realizar el análisis del proceso el cual consiste en extraer los datos personales de la persona que representamos, el domicilio, verificar el tipo de deuda, si es un Hipotecario o Prendario, si es de 1º, 2º o 3º, el número de finca, vehículo, el valor del capital, intereses corrientes y moratorios, así como cualquier otro gasto administrativo u operacional que el actor este cobrando en la demanda inicial, el valor de la estimación de la demanda, así como anotar la fecha de la resolución en que el Juez da curso al proceso.

- ✓ Realizar los estudios correspondientes a la demanda con relación a la persona demandada y del bien dado en garantía en caso de existir (análisis crediticio (Crediserver), Tribunal Supremo Electoral, Registro Nacional) anotar la información en el análisis y crear una carpeta con el nombre de *Documentos* donde se guarden todos los estudios.
- ✓ Revisar que el monto de los honorarios del curador (a) estén bien tasados de acuerdo con la tabla de honorarios la cual estipula los porcentajes de acuerdo con la estimación e incluyan el IVA y sobre todo estén depositados en la cuenta del Poder Judicial.
- ✓ Realizar el escrito de Contestación de Demanda tomando en cuenta la última fecha de pago del deudor, dependiendo de esa fecha se determina si en la contestación se debe solicitar solo prescripción de intereses (los cuales se prescriben cada año para todo tipo de proceso) o si por el contrario se debe solicitar también prescripción de Capital (en el caso de Hipotecas se prescriben a los 10 años y las Prendas cada 4 años, en el caso de los Monitorios las Tarjetas de Crédito, Letras de Cambio y Pagaré se prescriben cada 4 años, las deudas con Caja Costarricense del Seguro Social cada 10 años y las facturas cada 6 años.)
- ✓ Realizar la carta de comunicación destinada al demandante o la persona que representamos.
- ✓ Enviar al curador (a) los escritos de Contestación de Demanda y Carta de Comunicación para su respectiva firma, mediante correo electrónico y WhatsApp indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) los escritos debidamente firmados y guardarlos en la carpeta con el número de expediente en *Drive*.

- ✓ Subir el escrito de Contestación de Demanda al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.
- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive* y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

### **Cartas de Comunicación**

- ✓ Realizar la carta de comunicación destinada al demandante o la persona que representamos, la cual incluye destinatario, Juzgado en el que se tramita el proceso, número de expediente, fecha en que el curador (a) acepto el proceso, fechas y horas de remate en caso de que exista en procesos Hipotecarios y fecha de envió.
- ✓ Enviar al curador (a) la Carta de Comunicación para su respectiva firma, mediante correo electrónico y *WhatsApp*.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive*.
- ✓ Realizar el sobre de la carta la cual contiene el nombre del curador (a), la dirección de la oficina de Grupo JIF Soluciones, el nombre del demandante (s) y la dirección encontrada mediante el análisis crediticio (Crediserver).
- ✓ Imprimir 2 copias de la carta y 1 del sobre, colocar dentro del sobre 1 carta y dejar encima la copia como comprobante de recibido.
- ✓ Entregarle a la persona de recepción las cartas de comunicación para ser llevadas a Correos de Costa Rica e indicarle que debe enviarlos Certificados y Manifestados.
- ✓ Recibir la copia sellada y firmada de Correos, escanear y guardar el comprobante de envió en la carpeta respectiva al proceso.

**Recursos de Honorarios**

- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación del Recurso de Honorarios junto con el nombre del curador (a).
- ✓ Revisar el monto de los honorarios del curador (a) establecido por el Juez y a partir de eso, definir si el recurso se presentara por montos mal tasados (no concuerda con el porcentaje establecido en la tabla de honorarios y la estimación de Demanda) o porque que la estimación es muy baja y los honorarios no cumplen con el mínimo establecido por la ley (con base en el artículo 22 último párrafo del Decreto de Honorarios n° 41457-JP donde estipula que “..En ningún caso los honorarios totales serán inferiores a sesenta mil quinientos colones.”).
- ✓ Revisar si el monto incluye *IVA* y si la prevención del depósito ya fue cumplida por el actor y se visualiza en el expediente del Poder Judicial.
- ✓ Realizar el Recurso de Honorarios solicitando al Juez la readecuación de honorarios y que se incluya el valor correspondiente al *IVA* de ser necesario y se le prevenga al actor su cumplimiento y en el tanto no se depositen no se proceda con el avance del presente proceso judicial, tal y como en derecho corresponde.
- ✓ Enviar el escrito de Recurso de Honorarios al curador (a) para su respectiva firma, mediante correo electrónico y *WhatsApp* indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive*.
- ✓ Subir el escrito de Recurso de Honorarios al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.

- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive* y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

### **Contestación de Audiencia de Liquidación de Intereses**

- ✓ Descargar del correo la resolución de Audiencia de Liquidación y revisar la fecha del escrito del cual nos están dando audiencia.
- ✓ Buscar en *Drive* la carpeta con el número de expediente y verificar que curador (a) lleva ese proceso.
- ✓ Verificar que la clave del Poder Judicial del curador (a) este actualizada, en caso de no estarlo solicitar la nueva clave por medio de *WhatsApp*.
- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación de la audiencia de Liquidación de intereses, con su respectivo número de expediente y el nombre del curador (a).
- ✓ Crear una carpeta dentro de la carpeta del expediente con el nombre de *Liquidación* y guardar los documentos referentes a ella (se hace una carpeta dentro de esta por cada Audiencia de Liquidación que el juez emita).
- ✓ Revisar el expediente en línea del Poder Judicial y descargar el escrito del que nos dan audiencia.
- ✓ Buscar en el expediente la Resolución de Fondo o la Sentencia emitida por el Juez posterior a la presentación de la Contestación de Demanda y verificar que lo solicitado haya sido aprobado.
- ✓ Revisar los plazos que el actor solicita en el escrito de liquidación y verificar si está a derecho o no.

- ✓ Realizar el escrito de Contestación de Audiencia de Liquidación tomando en cuenta la Sentencia y el escrito de audiencia (si el actor está a derecho se puede responder que esta representación no se opone por estar a derecho, y si por el contrario hay plazos prescritos se especifica que hay oposición específicamente de la fecha XXXX hasta la fecha en que el curador (a) se apersona al proceso).
- ✓ Enviar el escrito de Contestación de Audiencia de Liquidación al curador (a) mediante correo electrónico y *WhatsApp* para ser firmado por su persona e indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta de *Liquidación en Drive*.
- ✓ Subir el escrito al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.
- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en Drive y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

#### **Escritos de rechazos de nombramientos de curador**

- ✓ Verificar que el curador (a) nombrado no este inscrito en la Dirección Ejecutiva y el Poder Judicial con la materia en mención (la mayoría de los curadores están inscritos únicamente en materia de Cobro Judicial) de no estarlo, se procede a rechazar el proceso mediante un escrito.
- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación del escrito de Rechazo del curador (a).
- ✓ Descargar del correo la resolución de nombramiento del curador (a).

- ✓ Buscar en la carpeta de *Curadores Procesales* activos el nombre del curador (a) nombrado en el nuevo proceso.
- ✓ Hacer una carpeta con el número de expediente del proceso a rechazar y guardarlo dentro de la carpeta de *Rechazos en Drive* y guardar en ella todos los documentos referentes al proceso.
- ✓ Realizar el escrito de Rechazo, el cual lleva datos como número de expediente, tipo de proceso si es Civil, Laboral, Sucesorio, etc, nombre de quien lo Promueve (actor) y nombre del Causante (demandado), Juzgado en el que se tramita dicho proceso, nombre, número de cédula y carné del abogado nombrado como curador (a), la manifestación de dicho rechazo ya que la rama del derecho a la que pertenece el presente proceso judicial es ajeno a la materia que el suscrito (a) consintió prestar los servicios profesionales y con el fin de evitar indefensión a las partes se solicite proceder con el nombramiento de un nuevo curador procesal para que represente a la parte ausente, tal y como en derecho corresponde, así como la fecha en que se presenta el escrito, y guardar en la carpeta con el número de expediente.
- ✓ Enviar el escrito de Rechazo al curador (a) mediante correo electrónico y *WhatsApp* para ser firmado por su persona e indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *To Do*
- ✓ Subir el escrito al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.

- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en Drive y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

### **Solicitud Giro de Honorarios**

- ✓ Descargar del correo la resolución de aprobación de Remate, Finalización del Proceso o escrito de apersonamiento del demandado o persona que el curador (a) este representando.
- ✓ Buscar en *Drive* el número de expediente de la resolución para verificar que curador (a) está llevando el proceso.
- ✓ Verificar que la clave del Poder Judicial del curador (a) este actualizada, en caso de no estarlo solicitar la nueva clave por medio de *WhatsApp*.
- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación de la Solicitud de Giro, con su respectivo número de expediente y el nombre del curador (a) (importante tomar en cuenta que la resolución este en firme, esto se da después de 5 días hábiles de la notificación).
- ✓ Crear una carpeta dentro de la carpeta del expediente con el nombre de *Giro* y guardar los documentos referentes a dicho trámite.
- ✓ Verificar que la prevención del depósito de Honorarios por parte del actor esté depositado.
- ✓ Hacer escrito de Solicitud de giro, el cual lleva datos como número de expediente, tipo de proceso si es Monitorio, Prendario o Hipotecario, nombre de la parte actora y demandado, Juzgado en el que se tramita dicho proceso, nombre, número de cédula y carné del abogado nombrado como curador, la solicitud de que se ordene el giro de los honorarios del suscrito (a) por la labor realizada como curador (a) procesal, tal y como en

derecho corresponde, y se hace referencia a la hora y fecha de la resolución de aprobación de remate, apersonamiento o finalización del proceso, así como la fecha en que se presenta el escrito, y guardar en la carpeta con el número de expediente.

- ✓ Enviar el escrito de Solicitud de Giro al curador (a) mediante correo electrónico y *WhatsApp* para ser firmado por su persona e indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta de Giro de expediente en *Drive*.
- ✓ Subir el escrito al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.
- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive* y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

### **Pago de Timbres Colegio de Abogados**

- ✓ Descargar la resolución de prevención de Pago de Timbres y guardarla en la carpeta del número de expediente del curador (a)
- ✓ Anotar en *To Do* la fecha de presentación de Pago de Timbres, con su respectivo número de expediente y el nombre del curador (a).
- ✓ Verificar en la resolución el monto correspondiente a Timbres de Abogado.
- ✓ Redactar escrito indicando que el suscrito se apersona a cumplir con lo solicitado en la resolución de fecha XXX, correspondiente al pago de timbres del Colegio de Abogados.
- ✓ Ingresar con usuario y clave al Banco de Costa Rica para realizar el pago.
- ✓ Seleccionar tasación, luego montos fijos y luego entero de timbres, se selecciona timbres Colegio de Abogados (008), y se escribe el monto correspondiente.

- ✓ Realizar el pago seleccionando la cuenta bancaria destinada a Timbres.
- ✓ Copiar comprobante de pago y adjuntarlo en el escrito de apersonamiento del curador (a) e imprimir comprobante de pago del *BCR* y entregar al asistente Financiero.
- ✓ Enviar al curador (a) el escrito de cumplimiento de prevención de timbres mediante correo electrónico y *WhatsApp* para ser firmado por su persona e indicándole la fecha en que se debe presentar el escrito al Poder Judicial y cumplir con la presentación en tiempo y forma.
- ✓ Recibir de parte del curador (a) el escrito debidamente firmado y guardarlo en la carpeta de *Giro de Pago de Timbres* en el expediente en *Drive*.
- ✓ Subir el escrito al Poder Judicial en el plazo establecido en *To Do*.
- ✓ Descargar el comprobante de presentación y guardarlo en la carpeta con el número de expediente en *Drive* y notificarle al curador (a) de la presentación del escrito acompañado del respectivo comprobante.

### **Atención a Curadores**

- ✓ Atender consultas de curadores mediante *WhatsApp* y llamadas telefónicas despejando cualquier tipo de duda referente a uno de los procesos que aceptan.
- ✓ Atender a los curadores de manera presencial en el caso de que requieran hacer uso de las instalaciones de la oficina para una Audiencia Virtual.
- ✓ Velar porque los curadores cuenten con todo lo necesario y cumplan con las prevenciones en tiempo y forma.

### **Revisar tareas mensuales**

- ✓ Anotar en *To Do* cada 15 días la revisión del cumplimiento de las tareas mensuales de los colaboradores previo al pago de la quincena.

- ✓ Abrir en *Drive* la carpeta de *Tareas Mensuales*.
- ✓ Revisar individualmente que cada colaborador haya cumplido con las tareas correspondientes en la fecha establecida (si no se ha cumplido se llama a la extensión telefónica y se le pregunta porque no se ha cumplido la asignación y si se cumplió se le felicita por su eficiencia en el cumplimiento de objetivos).
- ✓ Anotar en mi lista de tareas mensuales el cumplimiento de la revisión en la quincena de cada mes.
- ✓ Notificar a Gerencia que la revisión esta lista para proceder con el pago.

### **Otras funciones**

- ✓ Realizar Escrituras de traspaso de vehículos en el momento en que me soliciten ya sea por alta demanda de notarios, o por usencia.
- ✓ Llamar al Juzgado correspondiente al momento de solicitar agilizar un giro de honorarios que ya se encuentra en firme la resolución y no ha pasado a caja.
- ✓ Realizar desglose de honorarios interno en el momento en que me soliciten ya sea por alta demanda de la directora Legal, o por usencia.

### **Supervisión Recibida**

Trabaja bajo la supervisión y control inmediato del Director (a) del Departamento Legal.

### **Supervisión Ejercida**

No posee supervisión sobre ningún colaborador de la organización.

### **Responsabilidad en el Proceso**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen este cargo la atención, asesoría y consultoría de los Abogados que ejercen como Curadores Procesales los cuales están asociados a la

empresa. Así como el manejo de claves y usuarios de gestión en línea del Poder Judicial, firmas digitales, cuentas bancarias, expedientes de colegiados, actas y documentos.

### **Responsabilidad por Equipo Y Materiales**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y los materiales que se le han asignado a la oficina a su cargo para el cumplimiento de las actividades, como una computadora portátil, monitor, teclado, mouse, impresora, un arturito, 2 archiveros, teléfono fijo, teléfono celular, impresora.

### **Habilidades y Destrezas del Ocupante**

- ✓ Persona con fuertes habilidades de comunicación.
- ✓ Excepcionales dotes interpersonales, con capacidad para entablar relaciones con otras personas a todos los niveles de organización.
- ✓ Capacidad de persuasión y convencimiento de los demás, mostrándose seguro de sí mismo en sus argumentos para lograr los objetivos laborales.
- ✓ Capacidad para apreciar y respetar las diferencias de opiniones de los demás.
- ✓ Responsabilidad en las actividades encomendadas en tiempos establecidos y calidad esperada.
- ✓ Curiosidad elemental, un deseo de saber más sobre un asunto laboral.
- ✓ Capacidad para negociar y resolver desacuerdos entre personas, departamentos o empresas.
- ✓ Capacidad de organizar de manera lógica su trabajo, brindando un seguimiento efectivo y oportuno de las actividades dentro de los plazos previstos.
- ✓ Análisis y solución de problemas.
- ✓ Habilidad para establecer objetivos claros y concretos con el fin de alcanzar una meta.

- ✓ Apertura al cambio, que le permita adaptarse y aceptar los cambios en los procesos y actividades de trabajo.
- ✓ Capacidad para realizar una tarea percibiendo la minuciosidad del detalle.
- ✓ Disposición para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando del pensamiento crítico, analítico.
- ✓ Confianza en sí mismo, con la creencia de ser capaz de cumplir con actividades y retos nuevos.
- ✓ Disposición para asimilar e implementar conocimientos y experiencias que permitan utilizarlos en el puesto.
- ✓ Capacidad para controlar las emociones, resistir los estallidos del carácter ante la hostilidad de otros o el estrés.
- ✓ Deseo de realizar más de lo que se le solicita o hacer lo que no se le ha pedido.

### **Requisitos**

- ✓ Licenciatura.
- ✓ Experiencia mínima de dos años y un día a 3 años.

### **Capacitación Deseada:**

- ✓ Servicio al Cliente Indispensable.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Conocimiento y uso de tecnologías.
- ✓ Conocimientos en de las Políticas de la Empresas y los parámetros a seguir para un mejor desempeño en el día a día.
- ✓ Ética profesional.
- ✓ Manejo de paquete de Microsoft (Excel, Word y PowerPoint).

- ✓ Manejo de plataformas Crediserver, Tribunal Supremo Electoral, Registro Nacional.

**Requisito Legal:**

No aplica.

FUNCIÓN		DEPARTAMENTO		NOMBRE Y FIRMA
AUTOR DE DOCUMENTO		Estudiante Universitario		Eylin Ruiz
PRIMER APROBADO		Gerencia		Brayan Alfaro
FECHA	VERSIÓN	ACTUALIZADO POR:	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS	
	01	Eylin Ruiz	Elaboración de la primera versión del documento.	

**Alcances y Limitaciones de la Práctica**

**Alcances**

Se logró identificar y organizar los departamentos existentes en Inversiones Grupo JIF, y elaborar el perfil de los puestos de trabajo, en colaboración con gerencia se logró asignar nombre a cada Departamento y puesto de trabajo, así como organizar la jerarquía del mismo permitiendo que los colaboradores conozcan sus funciones y a quien reportar el cumplimiento de las mismas.

Se alcanzaron los objetivos propuestos en la práctica profesional, aplicando los conocimientos de Psicología Laboral adquiridos en el salón de clases, y se logra crear el primer Manual Descriptivo de Puestos para Inversiones Grupo JIF, el cual será esencial para procesos de selección y reclutamiento de personal, así como para capacitaciones, evaluaciones de desempeño, planes de carrera entre otros.

Gracias a la construcción del Manual Descriptivo de Puestos se logró agilizar el trámite de inscripción de un colaborador en la Caja Costarricense de Seguro Social, ya que como requisito la caja solicitaba el perfil de puesto del colaborador, así como otros datos esenciales, por lo que la persona encargada del proceso acudió a dicho manual lo cual permitió el ahorro de tiempo entrevistando al colaborador.

Otro alcance que se logró fue facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, al realizar una nueva contratación para cubrir una vacante que abrió en agosto, y utilizar uno de los perfiles del Manual Descriptivo de Puestos.

Se realizó la actualización de la tabla en Excel de tareas mensuales de cada colaborador, permitiendo que tengan un apropiado control de las funciones y los plazos que debe cumplir.

Se reconoce la necesidad de darle continuidad al proceso de análisis de puestos hasta lograr completar todos los puestos de trabajo existentes en la empresa. Así como la necesidad de actualizarlos constantemente.

Además, el trabajo realizado en el Manual de Puestos contribuyó a que algunos de los colaboradores consultaran diversos perfiles de puestos para orientar a los estudiantes del Técnico de Sabanilla que realizan su pasantía y practica en la empresa sobre funciones específicas a desempeñar durante sus meses de práctica.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones durante el proceso de recolección de datos fue la disponibilidad de horario de algunos de los colaboradores, directores (a) de departamento y gerencia, debido a viajes tanto dentro como fuera del país, problemas de salud, así como préstamos en fechas ya agendadas para el proceso de práctica lo cual retrasó el avance del proceso.

Los colaboradores no cumplieron con el plazo de entrega de los cuestionarios por lo que el proceso de practica se extendió, en vista de que se debía adaptarse a los tiempos de cada colaborador.

Debido a que Inversiones Grupo JIF es una microempresa y que ha ido contratado personal sin un perfil establecido, adaptándolo a las necesidades que se requerían cubrir en el momento, los colaboradores realizaban multitareas, las cuales pertenecían a varios departamentos. Esta situación complico el proceso de análisis de puestos, dado que se debían entrevistar a varios colaboradores y supervisores para recopilar la información necesaria y construir un perfil realista.

Las vacaciones de semana santa, y días feriados generó un estancamiento debido a que no se podía avanzar por no contar con la información suficiente para continuar el proceso.

Otra de las limitaciones durante el proceso de practica fue problemas de salud de la practicante, puesto que se ausento por varias semanas para visitar médicos y realizarse exámenes importantes, por lo que durante ese periodo se detuvo el proceso.

Además, una de las limitaciones que se presentó fue que debido a que los colaboradores se sentían desorientados con respecto a quien era su jefe inmediato ya que también realizaban tareas de otros departamentos, se tomó mucho tiempo durante la entrevista.

### **Conclusiones**

El Manual Descriptivo de Puestos obtenido mediante la práctica profesional, cuenta con perfiles de puestos vinculados con los objetivos de la empresa, es decir, en concordancia con la

misión, visión y valores por lo que cumplió con todos los objetivos planteados en el presente trabajo.

Se concluye que el Análisis de Puestos y la confección del Manual Descriptivo de Puestos es esencial en Inversiones Grupo JIF en razón de que constituye la base para desarrollar el Departamento de Recursos Humanos y aumentar la eficacia en los procesos de reclutamiento y selección, capacitaciones, evaluación de desempeño, porque describe a detalle las características que debe tener un colaborador para cumplir con las demandas del puesto.

Los instrumentos utilizados para recopilar la información y construir los perfiles de puestos permitió profundizar en las tareas y funciones de cada puesto, así como en lograr identificar las habilidades y destrezas y por consecuente identificar las competencias que demanda cada puesto para ser desempeñado de manera adecuada. El uso de métodos combinados permitió obtener información real de los distintos puestos de trabajo y les brindo la oportunidad a los colaboradores de expresar todo lo relacionado a sus funciones.

La empresa muestra su interés en el desarrollo del primer Manual Descriptivo de Puestos brindando los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso, así como su compromiso en los puestos faltantes que no se tomaron en cuenta para este proceso de práctica por situaciones extraordinarias.

El análisis llevado a cabo durante la práctica profesional ayudo a identificar y a organizar los departamentos existentes en la empresa y sus respectivos puestos de trabajo, lo cual les permitió tener mayor claridad a los colaboradores sobre cuáles son las funciones de sus puestos y a quien rendirle cuentas sobre ellas, permitiendo crear el organigrama de la empresa.

La aplicación de la entrevista y el cuestionario permitió obtener una descripción amplia y detallada de las diversas funciones y responsabilidades de los ocupantes del puesto, por lo que se identificó que algunos de los colaboradores se desempeñan en dos o más puestos de trabajo, como el asistente contable que realiza también funciones del departamento de finanzas, y el asistente ejecutivo que realiza funciones contables y financieras.

Mediante el análisis de información para la construcción de los perfiles de puestos se identificó que existen tareas y funciones afines que se distribuyen en diversos puestos, lo cual retrasa ciertos procesos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que el Manual Descriptivo de Puestos obtenido mediante la práctica profesional sea el punto de partida para Inversiones Grupo JIF, y sea utilizando como una herramienta que oriente y permita el cumplimiento de todas las metas de la empresa.

Desarrollar el Departamento de Recursos Humanos debido al crecimiento de personal que ha ido experimentando en los últimos años, esto con el objetivo de gestionar todo lo relacionado con la administración del recurso humano, incluyendo el análisis de puestos y la actualización del Manual Descriptivo de Puestos ya que es esencial debido a que describe a detalle las características que debe tener un colaborador para cumplir con las demandas del puesto.

Se recomienda a Inversiones Grupo JIF utilizar el manual para el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y de esta manera captar el capital humano idóneo para la empresa, así como contratar a un profesional en el área de psicología para que se encargue de toda la gestión de los recursos humanos.

Hacer llegar a cada colaborador el perfil o los perfiles correspondiente al puesto de trabajo que ocupe actualmente para que puedan identificar cuáles son las responsabilidades de

cada puesto y a quien debe rendirle cuenta de su desempeño o cualquier consulta o duda que tenga al respecto; así como al integrarse un nuevo colaborador en la empresa, hacer entrega al inicio de la contratación el perfil con la descripción de las funciones y tareas que corresponden al puesto de trabajo para el cual está siendo contratado.

Debido que el manual no contempla la totalidad de los puestos de trabajo a razón de la limitación de tiempo y disponibilidad de algunos colaboradores, se recomienda que Inversiones Grupo JIF contrate a un psicólogo laboral o analista para llevar a cabo el proceso de análisis y descripción de puestos para la construcción de los puestos faltantes hasta completarlo.

Se recomienda actualizar y colocar el organigrama en un lugar visible que le permita a los colaboradores tener una visión clara de la jerarquía.

Con base a los resultados obtenidos se recomienda replantear los puestos de trabajo y se organicen mejor con el objetivo de agilizar el proceso y tener más orden y fluides en las tareas.

Actualizar el manual de puestos cada seis meses, para garantizar que los perfiles de cada uno de los puestos actuales cubran las necesidades de la empresa y de cada colaborador y de esta manera brindar un mejor servicio.

### Referencias

American Psychiatric Association. (2019). Manual de Publicaciones 7ma ed. Manual Moderno.

Adsuara, G. (2020). Definición de Psicología según Autores. *Psicología-Online*. Definición de PSICOLOGÍA según autores - 13 persepectivas

Arciniegas, J. (2018). *Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones*. ECOE Ediciones.

[\[net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/122447?prev=as&as\\\_title\\\_name\]\(https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/122447?prev=as&as\_title\_name\)](https://elibro-</a></u></p></div><div data-bbox=)

=Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones&as title name op=unaccent iconcontains&page=121

Ayala, J., Crespo, G., Daud, G., Furman, R., Gomez, M., Larumbe, R., Martinez, I., Mazza, R., Medina, C., Moreno, C., Pérez, L., Schulman, A. y Zulli, E. (2021). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Editorial EUDEBA. [https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/195575?fs\\_q=administracion%20de%20recurso%20humano&prev=fs](https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/195575?fs_q=administracion%20de%20recurso%20humano&prev=fs)

Chaves, T. (2017). Instrumentos de Gestión para Mejorar la Administración de los Procesos de Talento Humano en la Empresa S.A. *Repositorio TEC*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9328/instrumentos-gestion-talento-humano-tomo-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana. [www-ebooks7-24-com.ezproxy.interamerica.org/?il=5207](http://www-ebooks7-24-com.ezproxy.interamerica.org/?il=5207)

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID. [E Libro \(interamerica.org\)](http://E Libro (interamerica.org))

Franklin, E. (2022). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.interamerica.org/?il=2247>

Guerri, M. (2023). Métodos de Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo. *PsicoActiva*. <https://www.psicoactiva.com/blog/metodos-descripcion-analisis-puestos-trabajo/>

Hernández, R. (2023). *Metodología de la Investigación Plus*. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.interamerica.org/?il=34866>

Inversiones Grupo JIF. (s.f). <https://gruposjifsoluciones.com/es/>

La Psicología Laboral y su Aporte en la Productividad del Negocio. (2019). *Randstad*.

<https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/la-psicologia-laboral-y-su-aporte-en-la-productividad-del-negocio/>

Máster Propio Universitario en Selección y Gestión del Talento. (2024). ¿Qué es la psicología laboral? Características y ámbitos de trabajo. *Psicología y Mente*.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/que-es-psicologia-laboral>

Montagud, N. (2020, septiembre 9). Análisis del Puesto de Trabajo: qué es, para qué Sirve, y Fases del Proceso. *Psicología y Mente*.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/analisis-puesto-trabajo>

Polo, J. Madrid, J. Gómez, L. Muñoz, A. y Millán, A. (2022). *Psicología Organizacional y del Trabajo*. Editorial Uninorte. Recuperado [https://elibro-](https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/221697?page=21)

[net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/221697?page=21](https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/221697?page=21)

Psicología del trabajo: cómo se aplica y por qué es importante. (2022). *Psicología y Psiquiatría*.

<https://eepsicologia.com/psicologia-trabajo-funciones-formacion/>

Ramírez, M. (2019). *Análisis, Diseño y Evaluación de Puestos*. UAPA. E Libro

[\(\[interamerica.org\]\(https://www.interamerica.org\)\)](https://www.interamerica.org)

Regader, B. (2016). Las 12 Ramas (o Campos) de la Psicología. *Psicología y Mente*.

<https://psicologiaymente.com/psicologia/ramas-campos-psicologia>

- Ribes, G. Perello, M. y Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos, Gestión de personas*. Recuperado de Editorial Universitat Politècnica de Valencia. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/57469>
- Rubio, T. (2016). Recursos Humanos. *Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones*. Ediciones OCTAEDRO. [E Libro \(interamerica.org\)](https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/69929)
- Torres, J. y Jaramillo, O. (2014). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo. Herramienta para la Gestión del Talento Humano*. Editorial Universidad del Norte. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/69929>
- Werther, W., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.interamerica.org/?il=9242>

## Apéndice

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS

##### PRESENTACIÓN:

El presente instrumento tiene como objetivo contribuir a la descripción del puesto que usted ocupa. Esta información será utilizada como base para la actualización del Manual de Puestos por competencias laborales y valoración de puestos

##### 1. DATOS PERSONALES:

---

Primer Apellido	segundo apellido	Nombre
-----------------	------------------	--------

##### 2. INFORMACIÓN LABORAL

- a. Nombre del puesto \_\_\_\_\_
- b. El puesto es conocido como \_\_\_\_\_

**3. FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO**

Describa en forma breve la función principal de su puesto de trabajo

---

---

---

---

**4. ACTIVIDADES:**

Describa las principales **actividades** que se espera usted realice para cumplir la función principal antes descrita. Luego señale las **tareas** que debe ejecutar para cumplir con la actividad. Por último, señale los conocimientos que usted debe tener para realizar la actividad en forma correcta.

**a. Actividad (que hace)**

---

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

✓ 

---

✓ 

---

---

✓ 

---

---

✓ 

---

---

**b. Actividad (que hace)**

---

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

✓ 

---

---

- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c. Actividad (que hace)**

\_\_\_\_\_

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**d. Actividad (que hace)**

\_\_\_\_\_

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**e. Actividad (que hace)**

\_\_\_\_\_

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**f. Actividad (que hace)**

\_\_\_\_\_

**Tareas que realiza para cumplir con esta actividad (como lo hace)**

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 5. CONOCIMIENTOS

En este apartado debe señalar los conocimientos que usted debe tener para poder realizar su trabajo No se refiere al grado académico, ni estudios formales realizados

### Conocimientos requeridos para cumplir con las actividades (no grado académico)

✓ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

✓ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. **GRADO ACADEMICO REQUERIDO PARA EL PUESTO:** De acuerdo con su conocimiento del puesto si se tuviera que contratar a una persona para este puesto que grado académico debería tener.

### MARQUE SOLO UNA

Grado académico que se recomienda para el puesto:

- ( ) primaria,
- ( ) secundaria completa
- ( ) Técnico profesional
- ( ) Universitaria incompleta
- ( ) Universitaria completa Bachiller
- ( ) Licenciatura
- ( ) Master

6. **EXPERIENCIA ESPECÍFICA REQUERIDA PARA EL PUESTO:** De acuerdo a su conocimiento del puesto si se tuviera que contratar a una persona para este puesto cuantos años de experiencia en labores similares requeriría

**MARQUE SOLO UNA**

- ( ) Sin experiencia
- ( ) de 0 a 1 año
- ( ) 1 año y un día a 2 años
- ( ) de 2 años y un día a 3 años
- ( ) Más de tres años y un día

**7. RESPONSABILIDADES:** De acuerdo con su conocimiento del puesto cuales son las responsabilidades que tiene una persona en este puesto

- ( ) Manejo de fondos, efectivo, cheques y valores :
- ( ) Expedientes de colegiados
- ( ) Actas y documentos
- ( ) Investigaciones disciplinarias
- ( ) otros \_\_\_\_\_

Información confidencial \_\_\_\_\_

Equipo y materiales a su cargo: \_\_\_\_\_

**8. HABILIDADES Y DESTREZAS**

A continuación, se enumeran un listado de Habilidades, destrezas generales para que usted seleccione con una "X" las **CUATRO habilidades (de cada grupo)** que son fundamentales o necesarias para el desempeño de su trabajo:

**Habilidades y destrezas para relacionarse con personas:**

( ) Comunicación	Capacidad para expresar, escuchar y comprender las ideas de manera que sean transmitidas y entendidas por las otras personas.
------------------	---

( ) Escuchar atentamente a otros	Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses de los(as) otras(as) y de responder a ello.
( ) Orientación al servicio al cliente	Un deseo de ayudar o servir al cliente, conociendo y satisfaciendo sus necesidades.
( ) Relaciones interpersonales	La capacidad para entablar contacto satisfactorio con las personas, con capacidad de escuchar y entender los sentimientos, pensamiento y preocupaciones de los demás.
( ) Persuadir	Es la capacidad para convencer a personas internas y externas de la organización de sus ideas, mostrándose seguro de sus argumentos para lograr un objetivo laboral.
( ) Sensibilidad interpersonal	Capacidad para apreciar y respetar las diferencias de opiniones de los demás.
( ) otra	

#### **Habilidad y destrezas para trabajar con personas:**

( ) Trabajar en equipo	Capacidad para integrarse a un grupo de trabajo, aportando información, conocimientos y acciones que vayan en beneficio de la tarea común.
( ) Desarrollo de colaboradores	Es la capacidad de la persona para detectar conocimientos, actitudes y las habilidades en otros (as) que pueden ser desarrolladas o mejoradas mediante planes para la promoción del potencial humano.
( ) Desarrollo de equipos de trabajo	Una intención genuina de apoyar el aprendizaje y desarrollo del equipo de trabajo.
( ) Liderazgo	La capacidad de influenciar a otras personas comunicando una visión retadora y logrando el compromiso y acción de los seguidores.
( ) Responsabilidad	Realizar las actividades encomendadas en tiempo establecido y calidad esperada.

( ) Búsqueda de información	Una curiosidad elemental, un deseo de “saber más” sobre un asunto laboral
( ) Gestión del conflicto	Capacidad para negociar y resolver desacuerdos entre personas, departamentos o empresas.
( ) Delegación	Asignar tareas que me corresponden a otras personas o equipo de trabajo para que la realicen y facilitando información para la toma de decisiones.
( ) Capacidad de dirección	Lograr que los demás acepten que les diga “que deben hacer” y reconozcan la posición de jefatura.
( ) Organización	Capacidad de organizar de manera lógica su trabajo y el de otros, brindando un seguimiento efectivo y oportuno de las actividades realizándolas siempre dentro de los plazos previstos
( ) Cooperación	Colaborar con otros (as) para lograr un objetivo o resultado previamente establecido.
( ) otra:	

### ***Habilidades administrativas y de negocios***

( ) Planeamiento del trabajo	Capacidad para establecer objetivos claros y concretos con el fin de alcanzar una meta utilizando los recursos necesarios para lograr eficazmente los resultados esperados tanto a nivel individual como de grupo
( ) Análisis numérico	Consiste en la capacidad para identificar información significativa, interpretar y hallar relaciones lógicas en un conjunto de datos numéricos que le permita tomar las acciones correspondientes.
( ) Análisis y solución de problemas	Capacidad para identificar problemas, mediante la búsqueda de información, encontrando las causas y generar alternativas de solución.

( ) Apertura al cambio	Capacidad para adaptarse y aceptar cambios en los procesos y actividades de trabajo.
( ) Atención al detalle	Es la capacidad para realizar una tarea percibiendo la minuciosidad del detalle.
( ) Control	Disposición para evaluar y dar seguimiento a labores diarias de los colaboradores (as) enfocando sus esfuerzos al logro de resultados.
( ) Innovación	Capacidad para proponer soluciones e ideas nuevas, originales y viables que mejoren el desarrollo de su trabajo, el de su área y el de su organización.

( ) Capacidad de tomar decisiones	Capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando del pensamiento crítico, analítico.
( ) Compromiso organizacional	Capacidad y deseo de alinear su comportamiento a las necesidades y prioridades de la empresa.
( ) otra	

***Habilidades relacionadas con atributos personales***

( ) Orientación al logro	Es la determinación para fijarse metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas establecidas en el servicio que se brinda
( ) Confianza en si mismo (a)	La firme creencia de ser capaz de cumplir con sus actividades asignadas y enfrentar los retos.
( ) Aprendizaje continuo	Disposición para asimilar e implementar conocimientos y experiencias que me permitan utilizarlos en el puesto.
( ) Tolerancia a la frustración	Implica una resistencia a darse por vencido ante el fracaso o las dificultades que se presentan.

( ) Iniciativa	Es el deseo de realizar más de lo que se le solicita o hacer lo que no se le ha pedido.
( ) Asertividad	Habilidad para expresar lo que piensa en el tiempo, lugar y circunstancias adecuadas.
( ) Identificación con la empresa	Defender y promulgar los intereses de la organización como si fuera propia. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la Empresa.
( ) Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones, resistir los estallidos del carácter ante la hostilidad de otros o el estrés.
( ) otra	