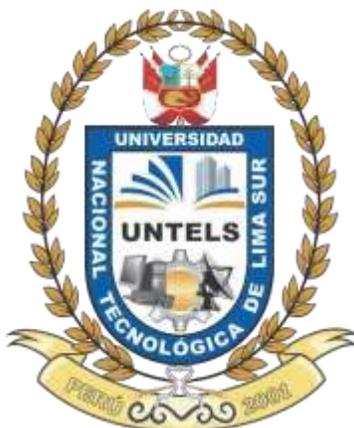


UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA SUBGERENCIA
DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA MARÍA DEL
TRIUNFO”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

MARQUINA GOICOCHEA, PAVEL RODRIGO

ASESOR

VILLEGAS MAS, REGULO

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA:

A mi alma mater la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur y a los gestores municipales, abrigando la esperanza de que esta investigación sirva para elevar los niveles de eficiencia en el servicio ciudadano.

AGRADECIMIENTO:

A mis padres por haberme inculcado al estudio y en la senda del bien actuar, a mi universidad por haberme brindado las competencias necesarias para el ejercicio profesional y a todos quienes directa o indirectamente han contribuido al logro de mis metas personales y profesionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	2
1.3.1 DELIMITACIÓN TEÓRICA.	2
1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	2
1.3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	2
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4.1 PROBLEMA GENERAL	2
1.4.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.	3
1.5 OBJETIVOS.....	3
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	4
2.1 ANTECEDENTES	4
2.1.1 ANTECEDENTES DE TESIS INTERNACIONALES	4
2.1.2 ANTECEDENTES DE TESIS NACIONALES	6

2.2 BASES TEÓRICAS	7
2.2.1 FUNDAMENTO TEÓRICO.....	7
CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA	48
3.1 MODELO PROPUESTO DE PUESTOS TIPO, FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	48
3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1 CONCLUSIONES.....	82
4.2 RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

Listado de tablas

Tabla 1 Informe jefatural respecto al análisis y descripción de puestos	67
Tabla 2 Desempeño en el trabajo	70
Tabla 3 Condiciones Físicas	72
Tabla 4 Competencias laborales.....	74
Tabla 5 Requisitos especiales exigidos por el puesto	76
Tabla 6 Responsabilidades ejercidas.....	78

Listado de figuras

Figura 1. Pasos para la descripción de puestos	17
Figura 2. Clasificación de puestos	18
Figura 3. Relación entre los puestos de una organización.	19
Figura 4. Tres momentos para el relevamiento de los puestos a describir.	20
Figura 5. Pasos en secuencia para una posición	26
Figura 6. Descripción del puesto	29
Figura 7. Entrevista y el cuestionario.	31
Figura 8. Adecuación de persona- puesto.....	31
Figura 9. Relaciones de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos..	32
Figura 10. Descripción de puestos y competencias	37
Figura 11. Informe jefatural respecto al análisis y descripción de puestos	68
Figura 12 . Desempeño del trabajo.	71
Figura 13. Condiciones físicas.....	73
Figura 14. Competencias laborales.....	75
Figura 15. Requisitos especiales exigidos por el puesto.....	77
Figura 16. Responsabilidades ejercidas.....	78

Listado de Anexos

Anexo 1	88
Anexo 2	89
Anexo 3	90

INTRODUCCIÓN

El presente Informe de Suficiencia Profesional se desarrolla en el marco de las normativas generadas por la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, con el propósito de lograr mi licenciatura en Administración de Empresas.

El trabajo consta de tres capítulos, el primer capítulo en el que se esboza el análisis de la realidad problemática que da nacimiento al tema de Investigación, seguido de la formulación del problema y los objetivos de investigación. El tema ha sido seleccionado en el marco de mis experiencias de trabajo cotidiano, puesto que por tratarse de un informe de suficiencia profesional lo he realizado en mi actual centro de trabajo, la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

El segundo capítulo presenta los fundamentos teóricos y empíricos de la descripción y análisis de puestos, estudiado y analizado desde el enfoque teórico de la gestión por competencias de Martha Alles y el soporte de otros tratadistas connotados de esta importante área de conocimiento y ejercicio profesional.

El tercer capítulo presenta los resultados de la investigación, a partir de los cuales ha sido posible realizar, el análisis, la síntesis e interpretación de los resultados, llegando a inferir muy someramente, las deficiencias, carencias y limitaciones de gestión que son necesarios corregir, en razón de los cuales y como respuesta a los objetivos se presentan una propuesta de funciones y perfil de puestos que considero necesario implementar en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, así como las conclusiones y recomendaciones y anexos que se estila en este tipo y nivel de investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Actualmente se ve muchos problemas en la designación de puestos de trabajo, actualmente no existe un buen manejo para la distribución correcta de puestos de trabajo en las áreas de una organización o empresa.

Como trabajador de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, he percibido un conjunto de deficiencias, carencias y limitaciones de gestión que afectan al normal desenvolvimiento de las actividades del área, que en principio podría que el personal no necesariamente cuenta con la base cognitiva y los tiempos de experiencia, destrezas y/o habilidades en las aplicación de las normas, los métodos y los modelos de gestión de Tesorería, en el nivel de exigencia que demanda las ejecución de la tareas, situación que a su vez afecta a la prestación de los servicios que se hace necesario dilucidar y proponer un Instrumento de gestión a la medida de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una buena justificación para realizar la presente investigación, es para conocer las razones por las que entre otros; los salarios no son uniformes por trabajo de igual complejidad o la escala salarial es inconsistente, así como el grado de conocimiento de los trabajadores respecto a sus funciones primordiales en el puesto que trabajan, las responsabilidades que asumen presumiblemente porque no han sido designados en el marco de normas, métodos y modelos de gestión, relacionadas con el análisis, descripción y perfiles de puestos para este tipo de

organizaciones. Asimismo, se percibe la falta de personal competente, carentes de compromiso institucional, esto último, debido entre otras razones porque los trabajadores contratados bajo esta modalidad se circunscriben a cumplir sus roles contenidas en las cláusulas contractuales que no siempre son adecuadamente delimitadas previo a la contratación.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1 DELIMITACIÓN TEÓRICA.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se circunscribe en los fundamentos teóricos del análisis y descripción de puestos contenido la obra de Dirección Estratégica de Recursos Humanos de (Alles, 2006), quien sostiene que “La descripción de puestos deviene en fundamental, en tanto es la base para los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, planes de a sucesión, capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal y compensaciones”.

1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.

La investigación se ha desarrollado entre los meses de enero – abril del 2019.

1.3.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Todos los trabajadores de la Subgerencia de Tesorería.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 PROBLEMA GENERAL.

¿Cuál es la situación de la descripción y análisis de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo?

1.4.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

- ¿Cuál es la situación de la descripción de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo?
- ¿Cuáles es la situación del análisis de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Describir la situación de la descripción y análisis de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la situación de la descripción de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.
- Describir la situación del análisis de puestos en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 ANTECEDENTES DE TESIS INTERNACIONALES

En la tesis: “Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal-mecánica” para optar por el grado de Maestro en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional, de la Universidad Autónoma de México de Nuevo León (México). Padilla Loera (2013).

El objetivo de la tesis se enfoca principalmente en delimitar las funciones y deberes que puedan tener cada cargo o puesto de trabajo para la empresa de giro metal-mecánica, por ello a partir de esto se concluye que, el área de recursos humanos tiene que tomar como punto de partida dos aspectos los cuales son el análisis y descripción de puestos de trabajo, con esta base la empresa podrá tener una estructura donde podrá jerarquizar posiciones y delimitar responsabilidades, logrando así guiar a los trabajadores a seguir una línea de mando y mejorar los procesos operativos y administrativos obteniendo una mejor productividad. Se realizará un manual donde en ello podrán escribir o redactar cuáles son las funciones de cada puesto de trabajo, para posteriormente desarrollar capacitaciones obteniendo un plan de desarrollo profesional, también tendrá un rol, importante el jefe de recursos humanos ya que el mismo podrá seleccionar al personal que más similitud presente con las características del puesto a desempeñar, evitando así el ingreso de personal no apto para el puesto, por ello podemos decir que toda empresa que quiera alcanzar sus metas y objetivos propuestos deberá tener en consideración su análisis y descripción de puestos de trabajo, ya que sus trabajadores estarán orientados a un objetivo común. Padilla Loera (2013)

En la tesis: “Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera ” para optar por el título en Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Marroquin Sarti (2015)

Analiza y describe las funciones en un taller dedicado a la maquinaria y herramienta. Se obtienen como resultado el desempeño de cada empleado, se podrá determinar cuáles serán las funciones que ejercerán cada personal, no existe confusión al momento de realizar las actividades designadas, se podrá establecer en cada área un diseño de cada puesto en el cual se podrá evaluar al personal apto, para que pueda ocuparlo y por último ayuda a detectar los errores y deficiencias que puedan estar ocurriendo en la organización. Marroquin Sarti (2015)

En la tesis: “Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa ” para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad San Carlos de Guatemala. Corado Sazo (2007)

En base a un adecuado reclutamiento y elección del personal , en base a los requerimientos solicitados de la Municipalidad de Jalpatagua , se delimita actividades únicas para cada puesto de trabajo , evitando así la duplicidad o mala coordinación de los deberes de cada miembro de la Entidad, por ello concluye que para lograr implantar ese cambio se necesitara un manual de funciones que podrá lograr un avance en la eficiencia del personal , ya que cada uno sabrá las tareas que deba aplicar , otro punto también sería la reestructuración de la Entidad , para que pueda haber una nueva delegación de cómo deben ceñirse los puestos de trabajo en base al manual de funciones, por ello actualmente se vienen realizando programas de capacitación al personal. Corado Sazo (2007)

2.1.2 ANTECEDENTES DE TESIS NACIONALES

Blas Jaico (2017), plantea en su tesis: “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección de salud V de Lima metropolitana, 2017” para el grado de Maestra en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo”. Se enfoca principalmente entre la conexión que existe entre el perfil de puestos y el desempeño laboral del personal de la Dirección de Salud, si se cuenta con una elaboración excelente del puesto de trabajo, se podrá hacer una mejor selección óptima del personal, así podrá garantizar un trabajo eficiente.

Silva Chicoma & Ubillus Rios (2015), plantea en su tesis: “Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país”. Silva Chicoma & Ubillus Rios (2015)

Para una mejor competencia laboral a la hora de iniciar el proceso de admisión en una organización, esta organización no contaba con un estándar para admitir al personal que desempeñe cada puesto, por eso la falta de resultados y la poca efectividad para concretar las metas. Para la selección del personal se utilizaba el método de entrevista o por recomendación lo cual evidencia que la gerencia de recursos humanos no está ejerciendo sus funciones como debería ser.

Casa Carrasco (2015), plantea en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015” para optar por el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2015. Casa Carrasco (2015)

Se basa en la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, donde incluye aspecto sobre la capacitación, el desarrollo profesional, donde resalta la importancia de que el trabajador que vaya a ocupar un puesto en la empresa tenga que estar muy relacionado con la carrera profesional con la que se desempeña, ya que eso le permite un mayor desarrollo profesional y una mayor productividad a la empresa.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 FUNDAMENTO TEÓRICO.

En el artículo científico titulado Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local se afirma que las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos. (Carrasco, 2009)

El hombre siempre a tenido dificultades para relacionarse con sus semejantes, por lo que en la repartición de tareas y funciones a realizar se propone que cada persona elija el puesto donde cree que puede tener un desempeño optimo. Las funciones de dirección y organización son muy determinantes al momento de diseñar los puestos de trabajo.

FASES Y ETAPAS DE UN PROYECTO DE ANÁLISIS Y DE PUESTO DE TRABAJO

Conjunto de etapas y diferentes pasos que se deben tomar para desarrollar un buen proyecto de análisis y puestos de trabajo. Carrasco (2009)

Las fases son: establecimiento de objetivos, planificación y puesta en marcha (constitución de un comité de seguimiento del proyecto, elaboración de un plan y calendario de trabajo y divulgación del proyecto), recogida de información (recogida de documentación, inventario preliminar de puestos, desarrollo del método elegido de recogida de información), análisis de la información y elaboración de un borrador de descripciones de puestos de trabajo, contraste de la descripción de puestos, aprobación y presentación. Carrasco (2009)

ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

La meta es poder utilizar de la mejor forma técnicas de búsqueda , para un elección y evaluación de los trabajadores , para cumplir con los objetivos de la empresa , cumpliendo con las carencias que demanda los recursos humanos que la componen, se busca que se satisfaga las necesidades del personal, que puedan llegar a un punto de realización y poder darle satisfacción a los trabajadores tanto económicamente , personalmente y laboral, un buen manejo de los recursos en forma efectiva y eficiente serán determinantes para el crecimiento de la organización, cuando nos referimos a recursos son los económicos , tecnológicos , y personales. Carrasco (2009)

Para establecer lo indicado el encargado o responsable de recursos humanos tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- Simplifica el proceso de selección, realiza una descripción idónea sobre las características del cargo a desempeñar, para reclutar al personal que mejor se adapte y cumpla.
- Realiza que el proceso se de manera transparente, comunicando a las personas toda la información posible sobre las responsabilidades que asumirían y asimismo los beneficios que podrían recibir.
- Sirve como guía para la formación del personal que llegue a ocupar el puesto de trabajo , realizando programas, capacitaciones que permitan al trabajador un mayor conexión al puesto de trabajo.
- Ayuda a que el personal de la empresa pueda culminar o empezar sus carreras profesionales.
- Influye mucho al momento de realizar la valorización de puestos.
- Es parte del proceso cuando se realice la evaluación del desempeño

- Forma parte fundamental de los aspectos motivacionales y satisfacción del personal de la empresa

Utilidad para los responsables de la organización

Nos brindara información para entender cómo se desarrolló del trabajo, para así se puedan tomar decisiones acertadas, en base a cuál es el nivel de carga laboral que tiene el personal de trabajo y puedan hacer las distribuciones correctas de responsabilidades. Podrá intervenir en el proceso de selección y asimismo ofrecerá información sobre se rendimiento y una retroalimentación para ver en que puede mejorar el personal. El análisis de puestos de trabajo sirve para que la Gerencia pueda tomar decisiones sobre el reparto de poder, responsabilidad y tareas generando equidad, transparencia y un buen clima laboral, ayuda a que el control de mando sea distribuido en los puestos de trabajo evitando la perdida de tiempo al cuadro directivo, ya que el personal de la organización tiene en claro cuáles son las funciones de cada uno. (Carrasco,2009).

Para los propios empleados

Los Beneficios que brinda el análisis de puestos a los trabajadores según (Carrasco , 2009) son los siguientes :

- El trabajador sabe y entiende sus deberes y obligaciones del puesto a desempeñar.
- Al tener como conocimiento las tareas que tiene cada puesto de trabajo, esto genera una menor carga laboral al personal ya que cada uno sabe que funciones le corresponden y asimismo se evitan conflicto entre los miembros de la empresa.
- Las funciones asignadas a cada puesto de trabajo pueden ayudar al trabajador a formarse profesionalmente incitando el autodesarrollo.

Principales utilidades del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Son diversos los resultados que se pueden obtener del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y las áreas involucradas de este beneficio son la de Organización y Recursos Humanos. (Carrasco, 2009)

- Para el reclutamiento , elección del personal y adaptación , se va a determinar si la carencia de puestos de trabajo se ubican en la organización , también se vera si el reclutamiento esta realizándose en base a las necesidades del puesto , para posteriormente exista una óptima elección del personal .
- A los empleados que se encuentren estudiando o haciendo sus practicas profesionales, les servirá como consejo vocacional ya que eso ayudara a que en base a sus aptitudes , técnicas y características puedan profundizar mas sobre su carrera profesional.
- Sirve como apoyo en base a las potencialidades demostradas por el trabajador, apoyar a reforzar conocimientos que estén necesitando para mejor su desempeño en el puesto , de esto podría ser pagando estudios o enviándolos a capacitaciones continuas.
- Se podrá hacer una evaluación de cada puesto de trabajo, pudiendo así calcular cual es el valor que aporta a la organización pudiendo así generar un mayor incentivo económico y laboral.
- Se podrá determinar los niveles de eficiencia y desempeño ya que tenemos una lista de las tareas, deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo pudiéndose así determinar de que manera el personal está rindiendo en su puesto de trabajo.
- Al realizar la descripción de puestos en ella si incluye los aspectos de condiciones ambientales, físicas, horarias, asimismo también aporta a la información sobre los riesgos, peligros que pueden estar contenidos en el puesto laboral, ayudando así a prevenir al trabajador sobre las actividades de riesgo que puedan afectar.

- Como ya existe un buen análisis y descripción de puestos se podrá elaborar un diseño organizacional en el cual podrá contener la definición de cada puesto, como se diferencie al resto y en qué línea de mando se encuentre.
- Elaboración de Manuales de actividades y funciones a desempeñar, poniendo de conocimiento para todos cuales son las actividades y tareas que deban desarrollar cada puesto de trabajo.

PLANIFICACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

En esta fase se realiza lo que vendría a ser la ejecución , seguimiento y control del proyecto , por ello se procederá a la obtención de información respecto a todos los puestos de trabajo de la organización , quiere decir que los mismos trabajadores van a proceder a documentar las funciones, deberes y tareas que realizan , los van a describir en un documento , sin embargo esto va estar siendo monitoreado por el encargado o supervisor que este a cargo del proceso para no haya errores u omisiones de alguna información relevante. Carrasco (2009)

Se determinara cuales serán los puestos a evaluar y analizar de la organización , el encargado del proceso deberá considerar cual son los puestos clave y mas relevantes para la organización , ello permitirá hacer una reclasificación de cuales son los puestos que no están aportando , o que no están precisando bien la información o si son idénticos , por ello suelen utilizarse dos normas para estos casos, la primero es ver y analizar varios puestos similares y la segunda es ver el 20 % de los puestos que han sido identificados como puestos idénticos , para poder obtener una conclusión y en base a ello proceder a realizar una nueva descripción del puesto. Carrasco (2009)

La creación y organización del equipo de análisis y descripción de puestos de trabajo

Lo ideal de este parte del procedimiento es que sea llevado por el área de recursos humanos de la organización, asimismo también podrá ser llevado por área interna o externa de la organización siempre y cuando se haya podido designar a alguien como encargado del análisis y descripción de puestos de trabajo.

- Contabilizar los puestos de trabajo
- Tomar la decisión que puestos de trabajo van a entrar como parte de la investigación
- Señalar una estructura organizacional la cual se vaya investigar y el cual será los cambios necesarios
- Elaborar una guía para el análisis y descripción de los puestos de trabajo
- Establecer un análisis
- Documentación del análisis de los puestos
- Sugerir en caso requiera modificaciones en las unidades de la organización
- Elaborar, cambiar, transformar, redefinición de los puestos de trabajo
- Ejecutar y tener actualizado el manual de la institución y de la descripción de puestos de trabajo
- Una vez elaborado el manual proponer mejoras en el organigrama de la institución
- Elaborar las valorizaciones de puestos de trabajo
- Confeccionar y hacer como propuesta nuevas reglas, en base a las actividades designadas para el desempeño de cada puesto
- Establecer y generar una buena comunicación al momento de la realización del proyecto y los resultados cuales fueran a darse

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Los encargados del proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo de saber de la entidad, sus metas, su visión , como es el rubro por el cual se manejan , sus características principales y los más importante cual es el aporte que brinda a la sociedad. También saben de la competencia, de empresas que se encuentren en el mismo rubro:

- Localizan los puestos en el cual son prioridad para su análisis
- Elaboran un formulario de preguntas del análisis del puesto
- Recogen indicios de información de diversas fuentes para elaborar un buen análisis

Obtención de la información.

Para recabar información acerca de los puestos de trabajo se usan una serie de métodos las cuales detalla a continuación (Carrasco, 2009):

Métodos de análisis y descripción de puestos de trabajos.

- Percepción directa
- Sistema de preguntas
- Sistemas de interrogatorio
- Sistemas combinados
- Sistema de labores realizadas diarias
- Sistema de problemas que ocurren usualmente
- Sistema de recopilación de información

Recopilación de información

Se basa en obtener información sobre las características y detalles de los puestos que se encuentren en la empresa por ello se realizan los siguientes pasos. Carrasco (2009):

- Localización de la carencia de puestos
- Posicionamiento de las metas
- Elaboración de deberes y tareas
- Ubicar cuales serán los puestos a ser analizados
- Elaboración de que métodos se emplearan
- Establecimiento de las fechas de cumplimiento
- Elaboración del material de trabajo a emplearse
- Se pone de conocimiento a comités y sindicatos
- Se Recoge información
- Elaboración del proyecto finalizado
- Seguimiento al proyecto

La descripción de los puestos de trabajo D.P.T

Luego de que obtuvimos el análisis del puesto de trabajo , se prosigue al siguiente fase que consiste en una descripción mas minuciosa y detallada , esta usualmente es presentada de forma narrativa donde expresan las características del puesto , el contenido , los aspectos físicos , ambientales , la relaciones personales que conlleven y los requisitos principales para el puesto. Carrasco (2009).

El contenido de las descripciones de los puestos de trabajo.

Existe diversos formatos para los proyectos de análisis y descripción de puestos de trabajo, la mayoría se realizan en base a la organización en cual sea tema de investigación, ya que los contenidos descriptivos son muy amplios y hay mucha variación para los diferentes rubros a la que puede estar dirigido la organización. Carrasco (2009)

Se considerará para nuestro caso formatos donde incluyan la clasificación de puestos de trabajo, ya que la administración pública debe tener una clasificación rigurosa en base a los distintos puestos que puedan existir, también estará los datos personales, condiciones de trabajo, la complejidad del trabajo. la dificultad, tipos de conocimientos que deban saber y como resultado aparecerá la descripción final del puesto.

El formato que se elabore tendrá mucha información contenida por ello tendrá en cuenta dos aspectos. Carrasco (2009):

- Clasificatoria del puesto, y su ficha de especificaciones técnicas
- Se pondrá en un catálogo los puestos de trabajo, donde estarán respectivamente clasificados de menor a mayor y se detallan las características de la descripción final del puesto a desempeñar.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se trata de una serie de fases en el cual se procederá a juntar y analizar la información sobre todo su contenido, que tareas se deberán realizar, que tipos de personas estarán aptas para realizar el trabajo, cuando la organización define correctamente los puestos de trabajo permite que el área de recursos humanos pueda realizar de forma mas eficiente las etapas de reclutar y seleccionar nuevos empleados. Alles (2006).

Para Martha Alles la información obtenida a través del análisis de puesto suele utilizarse para :

- Seleccionar y reclutar
- Guía o formación
- Remuneraciones
- Evaluación del rendimiento
- Orientación para una carrera profesional
- Tareas y deberes bien distribuidos

El estudio principal del análisis, descripción y la documentación de los distintos puestos de trabajo es saber de manera real y estar actualizando la estructura de la institución, sus labores, los deberes de los diferentes puestos de trabajo, los requisitos de exigencia, en base a las aptitudes, conocimientos, técnicas, habilidades comunicativas, etc. Alles (2006).

Concepto: el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Esquema de la descripción de puestos

Cuando se recabe toda la información para el análisis de puesto, luego se procederá a ser detalladamente analizada y como resultado se obtendrá una correcta descripción del puesto, por la mayoría de veces utilizan un formulario estandarizado para obtener la información. Por ello se hace mención que conlleva 3 pasos los cuales son relevamiento – confirmación – descripción.



Figura 1. Pasos para la descripción de puestos.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 111)

Para Alles (2006), el análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo. Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a revelar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

- Seleccionar y reclutar
- Realizar una formación
- Retribuciones o compensaciones
- Evaluación del alto rendimiento
- Formación profesional para realizar planes de carrera
- Distribución de todas las actividades que realiza cada puesto

Es importante tener en claro, antes de recabar la información y luego dar un proceso de conformidad sobre la información hallada, la relación que pudiese existir entre los puestos examinados, ya que pueden ser puestos paralelos o puestos subordinados, ya que mayormente esta relación no está muy bien definida o diferenciada, asimismo haya un organigrama, será muy importante la verificación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos. Alles (2006).



Figura 2. Clasificación de puestos.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006)

PASOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

- Se realiza una entrevista formulada, utilizando como herramienta un manual o formulario, ya que ambos nos permitirán conocer a fondo las características del puesto.
- Verificación de la información obtenida
- En base a la verificación obtenida se procede a la descripción del puesto.

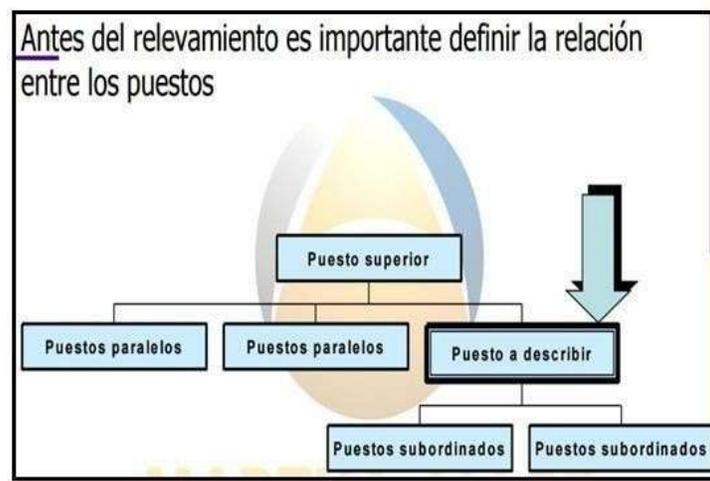


Figura 3. Relación entre los puestos de una organización.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 113)

Usualmente para realizar la descripción de puestos, no es de recomendación que sea en base a la experiencia que haya tenido la persona en el puesto, ya que existen muchos casos diferentes y cada organización o institución es diferente, asimismo se opta por tomar entrevistas elaboradas, ya que al momento de hacerlas el entrevistador trabajador del área de recursos humanos puede saber que problemas pudo haber tenido el entrevistado respecto al puesto de trabajo donde laboro o labora.

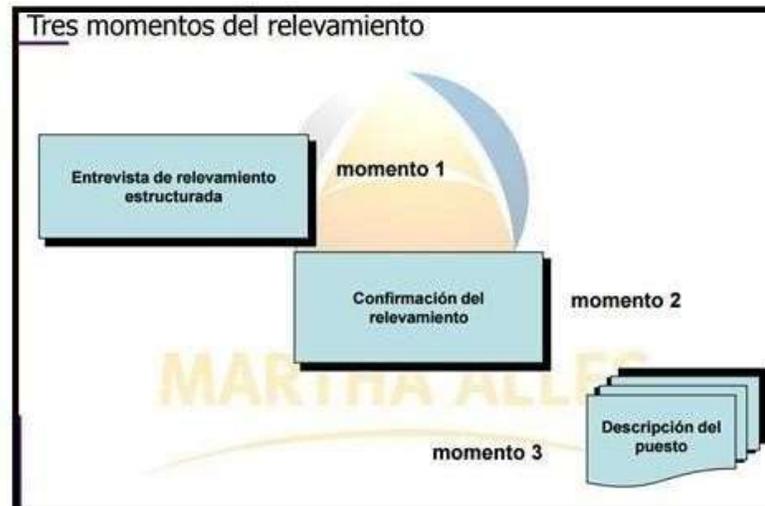


Figura 4. Tres momentos para el relevamiento de los puestos a describir.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 113)

ANÁLISIS DE PUESTOS

El Análisis de puesto se determina en base a la información obtenida se analiza y se junta para determinar una correcta descripción del puesto: Alles (2006)

- El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- Los requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción?

Aquí hay algunas pistas o situaciones que sugieren la necesidad de investigar o averiguar, si no se ha hecho antes, las posiciones de la organización donde los salarios son injustos o las escalas salariales son inconsistentes. (Alles, 2006)

- Los empleados no saben exactamente lo que se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién realiza cada tarea.
- Rendición de cuentas abierta para que se dupliquen los esfuerzos.
- Reclutar y contratar personas que no estén calificadas para sus trabajos.
- La capacitación inadecuada o deficiente conduce a una baja producción y baja calidad.
- Retrasos en la entrega del servicio o producto.

Cuando un cliente se acerca a una empresa de consultoría, y cuando un empleado número uno en cualquier tipo de organización afirma que su organización necesita una revisión o una descripción del trabajo. Esta persona que simplemente describe un problema (conflicto industrial, clientes insatisfechos,) será un especialista en recursos humanos que aconseja “empecemos de cero” (Alles, 2006).

Casi obviamente, no todos los problemas organizacionales se resuelven describiendo con precisión los puestos, pero al mismo tiempo, las descripciones de los puestos son la base para ordenar la organización en todos los asuntos relacionados con los puestos. (Alles, 2006).

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Las ventajas más importantes de realizar una correcta y actualizada descripción de puestos son (Alles, 2006): Posibilita comparar puestos y clasificarlos.

- Permite comparar y clasificar puestos de trabajo. De esta manera, la compensación será más justa.
- En una herramienta muy valiosa para el reclutamiento, selección y contratación de empleados.
- La capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de los empleados es mucho más fácil usando descripciones de puestos.
- Definir rendimientos estándar, lo que permite realizar evaluaciones precisas.
- Es fundamental en los planes de sucesión.
- Otras aplicaciones para el análisis de flujos de información corporativa.

Muchas organizaciones han definido por primera vez el trabajo bajo el proceso de certificación en un estándar de calidad (por ejemplo, ISO). Al mismo tiempo, una fuerte preocupación por obtener la certificación y aprobar una evaluación ha socavado el uso y la importancia de la descripción del puesto en sí y la estrecha y profunda relación de la descripción del puesto con los subsistemas de recursos humanos. Además del hecho de que una organización haya elaborado una descripción de puestos de acuerdo con los requisitos del estándar de calidad, sería bueno que consideraran los beneficios reales que esto trae para la organización en sus operaciones diarias, además de que por cierto, es un hecho importante e información específica, lo que representa la certificación de calidad. El responsable de recursos humanos debe jugar un papel protagónico en este proceso y vincular las descripciones de puestos a los distintos subsistemas de recursos humanos. en muchos

diseños de calidad de la organización son realizados por consultores externos en colaboración con expertos organizacionales y metodológicos donde no se pueden lograr todas las ventajas de la ley.

Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción del trabajo tiene una serie de momentos que, como hemos visto, van hacia el logro de un objetivo central. El análisis de ubicación se realiza a partir de la información recopilada y sirve para dar coherencia a lo que se investiga. Te permite reparar y crear perfiles de búsqueda. La descripción final obtenida después de completar el análisis del puesto. (Alles, 2006).

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado:
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos, job descriptions, nos hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición entre sí.

Diferencia entre tareas y puesto

Según Alles (2006), las diferencias son:

Tarea: conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto: posición indefinida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro de un organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Análisis y descripción de puestos

Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.

Identifica:

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cómo se hace?

El análisis de puestos permite que nos respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?
- ¿Hasta qué punto empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor experiencia?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

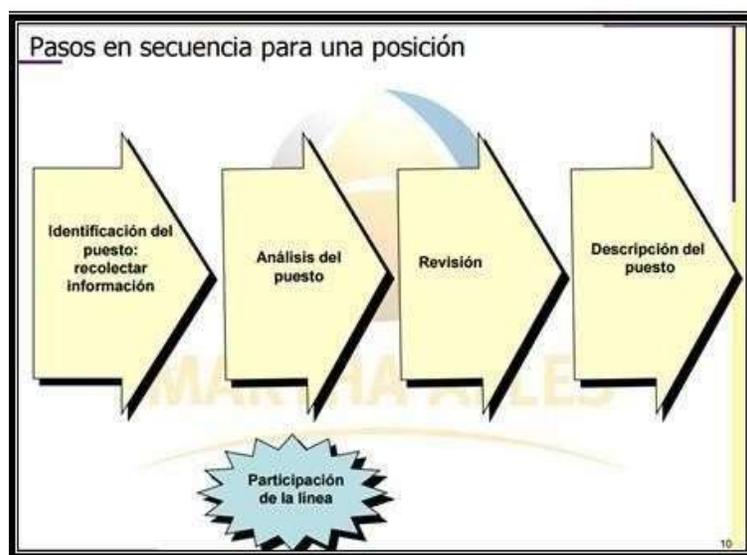
Métodos para reunir información

Para Alles (2006), los métodos de descripción y análisis de puestos son:

- **Observación directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.
- **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- **Mixta:** Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar métodos al mismo tiempo y será el especialista el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formulario y entrevista para puestos de supervisión y solo cuestionario para personas que están en lugares alejados de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno.

¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general, estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.



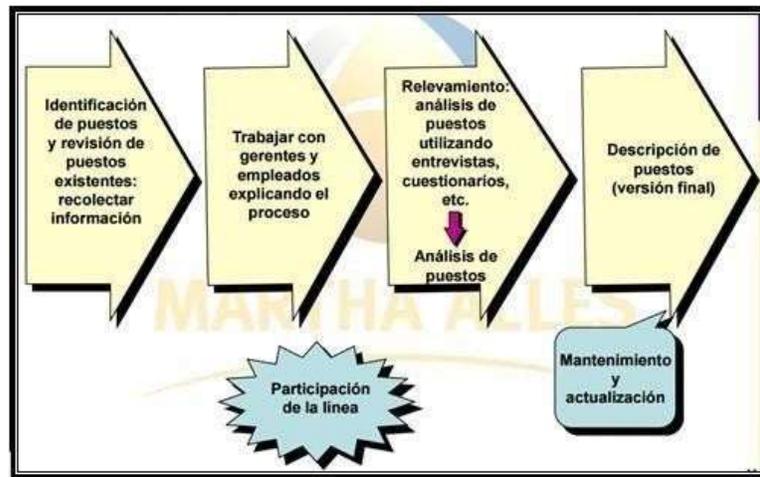


Figura 5. Pasos en secuencia para una posición

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 117)

Si bien la descripción en sí misma está a cargo de un especialista en recursos humanos, quien releva el puesto mediante una entrevista estructurada con el ocupante del mismo, es de vital importancia el papel de la línea, el supervisor y el jefe de área o departamento. Sin esta validación el programa puede fracasar.

La entrevista

Según Alles (2006), las entrevistas son:

- Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:
- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por que se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Igualmente, es importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas, se lo podrá tener en la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección.

En el que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, es un tipo de entrevistas el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador. Para Cole, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general del puesto.
- Los principales deberes del puesto.
- Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas de alto impacto para la organización.

Los cuestionarios

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos, los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica.

No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos.

Título del puesto, división, sector o gerencia.

Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.

Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.

Capacidades y requisitos educacionales.

Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.

Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo, horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.

Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología, etc.

Preparado por, aprobado por, fecha.

Descripción del puesto	
TÍTULO DEL PUESTO:	<i>Asistente administrativo</i>
Departamento:	<i>Marketing</i>
Resumen del puesto	
Tareas y responsabilidades	
✓	<i>Tomar y transcribir notas</i>
✓	<i>Organizar reuniones</i>
✓	<i>Recibir personas y hacer llamados telefónicos</i>
✓	<i>Preparar informes</i>
Requisitos educacionales	_____
Relaciones internas	_____
Cualidades necesarias:	<i>habilidad verbal, habilidad para realizar cálculos simples</i>
Competencias:	<i>habilidad para realizar varias tareas y cambiar a menudo de asignaciones sin previo aviso</i>
Preparado por:	_____ Fecha _____

Figura 6. Descripción del puesto

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006, pág. 122)

OTROS PASOS NECESARIOS:

El análisis de puestos

En base a la información relevada, se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:

- Identificación del puesto.
- Trabajo a desempeñar.
- Condiciones físicas.
- Habilidades requeridas.
- Conocimientos requeridos.
- Requisitos especiales.
- Responsabilidades

AYUDA PARA EL ANÁLISIS.

Responder a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?
- ¿Qué resultados se esperan del puesto?
- ¿Cuáles son las tareas claves?
- ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros para incorporar o desvincular personal, etc.).
- ¿Qué niveles de presupuesto maneja?
- ¿Qué cantidad de personal reporta?
- ¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

Entrevista	
Entrevistador _____	Fecha: _____
Entrevistado: _____	
TÍTULO DEL PUESTO: _____	
Departamento _____	Supervisor _____
Describir las tareas más importantes _____	
Describir las tareas secundarias _____	
Describir máquinas y otros elementos utilizados _____	
Describir educación mínima necesaria _____	
Describir experiencia mínima necesaria _____	
Principales responsabilidades _____	
Describir contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto	
Etc.	

Nombre y apellido del empleado _____	Fecha _____
TÍTULO DEL PUESTO _____	
Departamento _____	Supervisor _____
Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.	
Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.	
Tarea: cómo, por qué, frecuencia, tiempo utilizado.	
Etc.	
¿Qué máquinas utiliza? Nombre de la máquina o equipo y tiempo de utilización.	
Describe contactos personales que debe tener para desempeñar la tarea.	
Firma del empleado: _____	
Aprobado y revisado por _____ (supervisor inmediato)	

Figura 7. Entrevista y el cuestionario.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006)

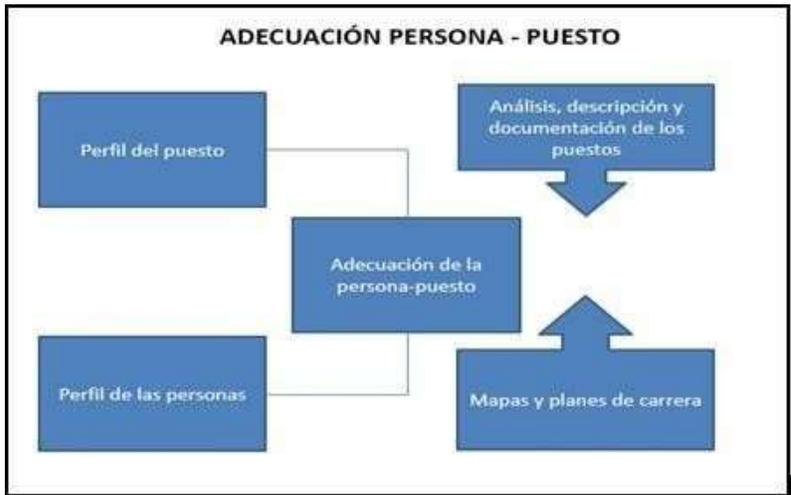


Figura 8. Adecuación de persona- puesto

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006)



Figura 9. Relaciones de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006)

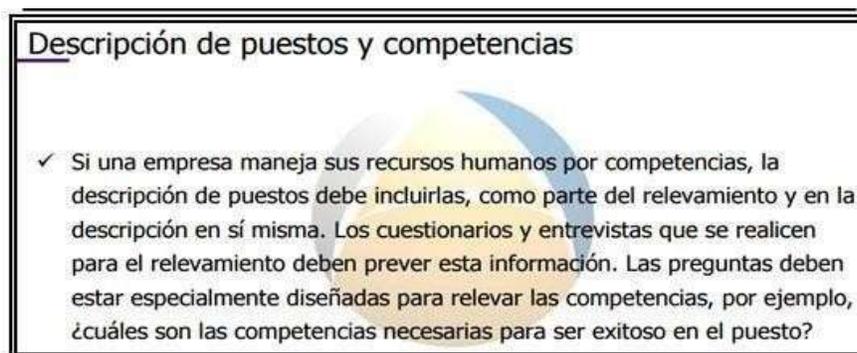


Figura 10. Descripción de puestos y competencias.

Fuente: (Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2006)

Chruden & Sherman (1963), sobre la definición de puestos. El proceso de organización divide el trabajo a ser efectuado para obtener la misión total, en puestos a ser desempeñados por los miembros. Esta división del trabajo, ya hecha notar, es quizás el más obvio de los subprocesos. Incluye, sin embargo, más que una simple asignación de tareas, puesto que cada asignación también determina una medida de la responsabilidad incluida.

Esta etapa preliminar puede ser pequeña o grande, dependiendo de la naturaleza de la misión y del número de personas y puestos considerados. Puede ser una etapa muy sencilla, en la cual un propietario define dos puestos bajo su mando, constituyendo los tres la estructura completa. Puede, por otra parte, implicar un alto grado de lo que ha sido descrito como especialización horizontal y vertical, con numerosos puestos y varios niveles de supervisión y administración. En una organización existente, esta etapa puede implicar nuevas asignaciones. Las nuevas metas, resultantes de productos o procesos pueden requerir nuevos puestos o pueden necesitar la asignación de nuevas tareas a los puestos existentes. Los nuevos procesos pueden destruir antiguos puestos al mismo tiempo que crean otros nuevos.

Esta etapa preliminar en una nueva organización, es fácilmente ilustrada por la apertura de una nueva planta para procesar taconita- mineral de hierro pobre. El proceso mecánico relacionado fue desarrollado en años de experimentación en laboratorios de universidades y del gobierno y subsecuentemente en pequeñas plantas piloto. Cuando se hizo factible, tanto mecánica como económicamente, varias firmas se unieron en la creación de una nueva organización de trabajo para llevar a cabo la producción del mineral refinado. La naturaleza del trabajo total ya era conocida; las máquinas habían sido desarrolladas; sin embargo, nadie había trabajado nunca en la organización diseñada para producir y vender el producto. Los organizadores tenían que considerar

el total de tareas al ser ejecutadas. Tenían que dividir el total en puestos que pudieran ser desempeñados por individuos. Tenían que proporcionar supervisión, inspección y administración. Debían crear una organización de trabajo completamente nueva.

En contraste con esta situación que en ninguna forma resulta poco común en este período de invenciones y descubrimientos de productos fusionables, dispositivos electrónicos, procesamiento de datos y computadoras. La industria de enlatado ha llevado a cabo un largo proceso para cambiar puestos conforme las latas de estaño y los productos congelados han venido a reemplazar las actividades de enlatado casero de la pasada generación. Las factorías de envasado han tenido que reasignar tareas conforme al proceso mecánico reemplazo a las operaciones manuales con las que anteriormente se preparaba la materia prima para su cocinado y enlatado. Han tenido que modificar sus organizaciones adicionalmente conforme la congelación ha desplazado el conocimiento y la preparación de muchos productos. La industria ha buscado muchas fusiones y consolidaciones que han modificado adicionalmente las tareas al ser desempeñadas, especialmente para los administradores.

Tanto en las nuevas organizaciones como en las estructuras establecidas cambiantes, el proceso ha necesitado nueva descripción de puestos, nueva asignación de tareas, nuevas localizaciones de autoridad y responsabilidad.

Jerarquía de los puestos

Chruden & Sherman (1963), la definición de las tareas, a través de su división de trabajo y responsabilidad, crea una jerarquía de puestos. Esta terminología se usa para ayudar más bien que para obstruir la comprensión de lo que se lleva a cabo, a pesar de que podría decirse que la organización crea una jerarquía de trabajos. El término puestos representa una distinción más

aguda entre el trabajo y la responsabilidad, por una parte, y la persona que desempeña el trabajo o tarea. Por la misma razón, el término puesto es mejor que posición, ya que este último también recalca la asignación personal. La diferencia estriba en que el puesto oficial es en y por sí mismo, un elemento importante en la organización. Este, más bien que la persona desempeña el trabajo, tiene un lugar definido y unas relaciones definidas en la estructura total, así como privilegios y responsabilidades distintivos.

La idea puesto oficial añade así algo al concepto usual del trabajo como una combinación de tareas. La idea de puesto oficial frecuentemente se reconoce en la práctica común para describir a los administradores superiores como oficiales o sea que tienen un puesto oficial. La concepción de la organización como jerarquía de puestos es útil para mantener las perspectivas, puesto que sugiere un grado de permanencia y persistencia, que es menos evidente cuando una organización se considera simplemente como un grupo cooperativo de personas. Esta burocracia es una característica obvia de las estructuras y ha sido descrita como evidencia de especialización vertical.

El hecho de que el puesto persista a pesar de que quienes lo desempeñan también, es importante en la operación a largo plazo de las organizaciones. El lugar y función, así como la responsabilidad del puesto, define el trabajo y permite desarrollar una especificación de puestos. En esta forma una persona nueva en un puesto puede ser identificada, no simplemente idéntica a quien la precedió sino en términos de los requerimientos del puesto.

La organización del puesto

Según Chruden & Sherman (1963), para que una organización funcione efectivamente, debe permitirse que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ser desempeñado por la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente. La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto.

La división del trabajo en puestos separados deberá facilitar no solamente la administración del trabajo que ha de ejecutarse, sino también la selección, desarrollo y motivación del personal que ocupa estos puestos. La tarea de organizar y establecer los deberes de cada puesto en una compañía, es una función muy importante de la administración de personal y debe recibir cuidadosa atención.

Al discutir la organización del trabajo, este capítulo cubre los siguientes tópicos:

- La naturaleza y función de los puestos.
- La organización del trabajo y los puestos.
- Descripción de los puestos.
- El programa de análisis de puestos.

La naturaleza y función de los puestos

Para Chruden & Sherman (1963), un puesto puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos. Las obligaciones y responsabilidades de un puesto vienen a ser las de los empleados que desempeñan el puesto y proporcionan el medio para que los empleados contribuyan a la obtención de los objetivos de una organización.

Debe distinguirse entre puesto y posición, debido a que los términos se usan a menudo incorrectamente para indicar la misma cosa. Además, algunas veces se considera erróneamente una posición como un empleo en el nivel superior de la organización. Una posición consiste en la parte de un puesto o en los puestos asignados a un empleado. Un puesto puede estar compuesto de una o más posiciones, dependiendo del número de personas que se requieren para desempeñarlo. En ocasiones, una posición puede implicar la asignación de un empleado a más de un puesto. A pesar de que cada posición dentro de una organización puede dejar de contar con personal asignado en un tiempo dado, para que un individuo sea empleado en una compañía deberá ocupar una posición que haya sido autorizada en el presupuesto.

Contribución a la organización

Según Chrudden & Sherman (1963), un puesto constituye el segmento de una organización del cual es directamente responsable un individuo, resulta una unidad organizacional importante y básica. Sirve para definir las actividades organizacionales que desempeña un empleado y para eslabonar estas actividades con las que otros empleados desempeñan para contribuir el logro de los objetivos de la organización. El puesto proporciona el medio para dividir y asignar la autoridad y la responsabilidad que deben ser ejercidas por quienes poseen el puesto. También establece los fundamentos para seleccionar y entrenar a los empleados, para evaluar el desempeño de su trabajo y para determinar la proporción de sus salarios. El puesto y sus requerimientos son importantes para la administración del personal, puesto que la forma como se organizan las actividades puede tener una influencia importante sobre la efectividad con la que el desempeño de estas actividades puede ser realizado y controlado. La forma como están organizadas las actividades en un puesto puede ser también un factor importante en la formación y solución de problemas disciplinarios y

quejas. Frecuentemente, la causa de la ineficiencia de un puesto, es la organización del mismo más bien que la naturaleza de su desempeño por parte del empleado, más bien que la naturaleza de su desempeño por parte del empleado, más bien que de un desajuste personal, lo que puede originar que el empleado se muestre contento o se convierta en un problema para la administración.

Efectos sobre el individuo

Chruden & Sherman (1963), sobre el puesto, entre otras cosas, afecta el papel del empleado dentro de una organización. Representa el escalón que ocupa en la escalera de la organización y desde el cual espera moverse hacia arriba o si es menos afortunado, resbalar hacia abajo. La localización del puesto del empleado dentro de la organización, proporciona una medida de su valor relativo en comparación con sus compañeros de trabajo y proporciona también un medio para adquirir autoestimación. Whiting Williams, uno de los primeros en el campo personal hizo esta observación después de haber ocupado un extenso período de su vida como trabajador.

Relación con la posición relativa

Según Chruden & Sherman (1963), el nivel organizacional que ocupa un puesto, los deberes relativos al mismo y la naturaleza de la autoridad ejercida a través de él, pueden tener un efecto significativo sobre la posición relativa acordada para el puesto y la que los empleados asignan a él. Generalmente mientras más alto sea el nivel que ocupa el puesto, o mientras mayor sea la autoridad que le haya sido delegada, mayor será la autoridad que le haya sido delegada, mayor será la posición relativa del que desempeña el puesto. También, los puestos “de camisa blanca y corbata” generalmente proporcionan a los empleados una mayor posición relativa que los puestos de “camisa de mezclilla” los puestos mejor pagados proporcionan mayor posición relativa que los que requieren menos. Es posible, por supuesto, que ciertas fuerzas económicas y sociales originen

que algunos factores que afectan la posición relativa se contraataquen entre sí. En esta forma, los aumentos en los salarios pagados a los trabajos de camisa de mezclilla pueden ayudar a neutralizar cualesquiera inconvenientes inherentes al nivel del puesto o la naturaleza del trabajo. El aumento en los requerimientos del personal en ciertos puestos, a la escasez de personal competente para ocuparlos, puede ayudar a elevar el nivel de posición relativa de estos puestos. Debido a estos diferentes factores, por ejemplo, un plomero quede gozar de mayor posición relativa que un oficinista, un ingeniero tener más posición relativa que un gerente de departamento, o un técnico en fabricación de herramientas y dados tener mayor posición relativa que un supervisor. Si bien la posición relativa de un puesto es importante, no deberá considerarse como sustituto de una remuneración adecuada. Es bastante dudoso que el empleado considere el privilegio de llamar a su jefe por su nombre como algo más satisfactorio que un aumento de sueldo.

La posición relativa de un puesto puede juzgarse en parte por el título que se le asigna. Debido a este hecho, es más bien común que la administración haga un esfuerzo para mejorar la posición relativa de ciertos puestos sobre graduando sus títulos. Tales prácticas pueden ser usadas para incrementar la remuneración psíquica del empleado para compensar la falta de incremento del salario real asignado al puesto. Si bien puede tener sus méritos el intento de sobre graduar los títulos de los puestos, esta práctica se ha visto sujeta a ciertas reacciones desfavorables, particularmente cuando los que ocupan el puesto han asumido por sí mismos títulos más impresionantes. La tendencia de los conserjes a convertirse en custodios o ingenieros de mantenimiento, de los tenedores de libros a convertirse en contadores, de los oficinistas a convertirse en gerentes, o de los técnicos a convertirse en ingenieros, no ha escapado al ridículo.

La organización del trabajo y el puesto

Chruden & Sherman (1963), una de las características de la tecnología moderna ha sido el desarrollo de puestos consistentes en actividades de trabajo altamente especializadas. Este desarrollo ha resultado parcialmente, por el hecho de que el conocimiento técnico que comprende la mayoría de los campos ha avanzado hasta el punto de que un individuo puede alcanzar competencia solamente en un pequeño segmento de su campo. El uso de métodos de montaje en línea para la producción en masa ha impulsado también la especialización de los puestos, con objeto de que los empleados puedan desarrollar una mayor competencia al repetir un número limitado de operaciones. Debido a la naturaleza repetitiva de sus deberes, un ligero mejoramiento en la eficiencia del empleado puede multiplicarse para producir ahorros considerables, debido a la frecuencia con que se repite el ciclo de trabajo, puesto que los trabajos repetitivos tienden a requerir el uso de un número limitado de habilidades, es relativamente fácil seleccionar y entrenar a los trabajadores repetitivos tienen a requerir el uso de un número limitado de habilidades, es relativamente fácil de seleccionar y entrenar a los trabajadores para desempeñarlos efectivamente.

Aplicando el principio de especialización, es posible dividir los deberes de un puesto en cierto número de puestos separados, y puede entrenarse a los individuos para desempeñar estos puestos separados en una fracción del tiempo requerido para aprender el puesto original. Este proceso de dividir los deberes de un puesto en varios, recibe algunas veces el nombre de dilución del puesto y ha permitido que personas con poca o ninguna experiencia anterior en trabajos de fábrica, sea rápidamente para desempeñar una operación de producción en particular.

Problemas relacionados con la especialización del trabajo

Chruden & Sherman (1963), si bien la especialización del trabajo ha permitido emplear a trabajadores que posea un mínimo de habilidad y entrenamiento, muchos individuos no encuentran el trabajo resultante muy satisfactorio. Algunos de los mejoramientos en eficiencia, que teóricamente deberían obtenerse a través de la especialización del trabajo, pueden, por consiguiente, verse neutralizados por el aumento en la fatiga y el aburrimiento y la pérdida general del interés que los individuos pueden experimentar al desempeñar trabajos repetitivos.

Algunas compañías, como la I.B.M, han tratado invertir la especialización y dilución, tendiendo hacia el proceso de amplificación del puesto. Por medio de la amplificación del puesto, las obligaciones de varios puestos pueden ser combinadas en uno solo. Un operador de máquina, por ejemplo, además de manejar corridas regulares de producción, puede ser asignado a también a los deberes de preparar sus corridas, inspeccionar su trabajo terminado, dar servicio a su máquina o desempeñar otras tareas que antes no eran parte de su puesto. Si bien los programas de amplificación de puestos han originado un aumento de eficiencia en algunas compañías, el éxito de estos programas puede ser atribuido hasta cierto grado al calibre de la administración y del clima organizacional dentro de la compañía.

Además de ser estimulados a través de los programas de amplificación, el interés y la satisfacción, por el puesto pueden aumentarse mediante la rotación de ciertos empleados para desempeñar algunos puestos, o mediante el arreglo de ciertos sitios de trabajo que permitan gozar de una mayor interacción de grupo. Algunas compañías han encontrado posible, también, neutralizar la limitación psicológica de la especialización del trabajo mediante el establecimiento de submetas, proporcionando a los empleados un mejor conocimiento de sus logros y

contribuciones al esfuerzo total de producción y mediante el uso de diferentes incentivos financieros y no financieros. Al empoderar las ventajas y desventajas de la especialización de los puestos, sin embargo, deberá reconocerse que la satisfacción por el puesto es más una satisfacción del individuo que del puesto en sí.

El trabajo resulta poco satisfactorio para un individuo puede ser bastante satisfactorio para el otro. Al dividir el trabajo en puestos, deberá darse tanto reconocimiento al tipo y calibre del personal que ocupará los puestos, como a las consideraciones organizacionales y de ingeniería involucradas.

Actitudes hacia el trabajo

Según Chrudden & Sherman (1963), para muchos individuos el trabajo es algo que debe realizarse para obtener un medio de vida. Para estos individuos, el trabajo implica un sacrificio de tiempo, que deben hacer con objeto de obtener las satisfacciones que desean. Las personas más afortunadas encuentran en el trabajo, tanto una fuente de satisfacciones como de ingresos. Para tales individuos el trabajo es una parte importante de sus vidas, más bien que una carga desagradable.

La influencia de nuestra tradición americana, que hace hincapié en la dignidad y las virtudes del trabajo, han afectado las actitudes hacia este en la Nación. En algunas sociedades extranjeras, el desempeño del trabajo, particularmente del trabajo de naturaleza física se considera degradante y como algo que debe evitarse si es posible. Como contraste, el trabajo productivo en la sociedad americana produce el respeto individual. Aún los individuos financieramente independientes, pueden buscar reconocimientos y posición relativa a través de empeños productivos. Las actividades hechas por sí mismo en el hogar, pueden motivarse tanto por el deseo de demostrar

destreza manual como por el deseo de ahorrar dinero. El trabajo de un individuo puede también servir como un reto a sus capacidades y proporcionar una salida hacia la cual dirigir sus energías. A través de empeños productivos, podemos mantenernos ocupados y evitar la ociosidad, que a menudo puede ser más desagradable que el trabajo mismo.

El trabajo puede proporcionar una fuente de orgullo y motivación, a pesar de que el orgullo del artesano puede no ser tan prevaeciente hoy en día como antes del desarrollo de los métodos de producción en masa. Antes de este desarrollo, se reconocía, a menudo un oficio dentro de una comunidad por su habilidad productiva. Este reconocimiento, probablemente proporcionaba, sino una satisfacción personal mayor, cuando menos una satisfacción igual a la que un trabajador puede obtener hoy en día sus ingresos. Uno de los problemas de los métodos de producción modernos, es que la habilidad del trabajador ha tenido a ser transferida a la máquina y el primero ha sido reducido a un simple operador de máquina. Adicionalmente, conforme se han urbanizado más las comunidades fabricantes, un individuo posiblemente no tenga idea de la competencia del trabajo de un vecino y puede inclusive ignorar donde se encuentran empleado el vecino. Dado que los trabajadores modernos de producción en masa no ofrecen ningún reto a la mayoría de los empleados, o no le proporcionan una oportunidad de obtener el orgullo por la artesanía, no es de sorprender que tales empleados puedan mostrarse indiferentes hacia su trabajo o mal dispuestos a desempeñarlo. Con objeto de que el trabajo de un empleado pueda proporcionarle una fuente de motivación, es importante que se organicen y estructuren los deberes de su puesto, para hacer el trabajo más interesante y satisfactorio.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para Alles (2006), frecuentemente los deberes de un puesto son los que el poseedor reúne o los que le han sido asignados de tiempo en tiempo para mantenerlo ocupado. Cuando los deberes del puesto se determinan por estos medios, cada puesto es una acumulación de tareas que han formado el puesto y no el producto de una planeación de organización previa. A pesar de que el producto poseedor ayudará inevitablemente a hacer el puesto como es, debe existir cierta forma de control para mantener sus actividades de trabajo dentro de los límites determinados.

La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe comúnmente el nombre de descripción del puesto. Las calificaciones personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades se recopilan en lo que ha sido llamado la especificación del puesto.

La descripción del puesto

Debido a que no existe una guía estándar que pueda seguirse, la descripción del puesto variará en su contenido y organización, de una compañía a otra. La descripción del puesto de un oficinista de personal ilustra la organización del contenido y el estilo de redacción que pueden seguirse. Esta contiene un patrón de organización más bien típico, que consiste en la identificación del puesto, el resumen del mismo y la declaración de sus deberes.

Sección de identificación de puesto. Esta sección mediante el título ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización. La inclusión del título del puesto con palabras tales como señor, junior, en entrenamiento, supervisor, operador u oficinista, pueden servir para indicar las obligaciones y el nivel de habilidad del puesto.

Sección de resumen del puesto. Esta sección sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos.

Sección de deberes del puesto. Los deberes y las responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican (1) lo que hace el trabajador, (2) cómo lo hace, (3) por qué lo hace. La descripción de deberes deberá indicar también las herramientas y equipo usado, los materiales empleados, los procedimientos seguidos y el grado de supervisión requerida.

La especificación del puesto

El contenido y la organización de una especificación de puesto, como los de la descripción del puesto, variarán entre las distintas compañías. Las diferencias en la naturaleza y los requerimientos de los puestos cubiertos y diferencias en los propósitos para los que sirve la especificación del puesto, ayudarán a determinar los puntos que contenga. En su mayoría, sin embargo, los puntos cubiertos por una especificación de puesto pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requerimientos de habilidades para un puesto y los que cubren sus demandas físicas (Alles, 2006).

Requerimientos de habilidades

Los requerimientos de habilidades indican las habilidades mentales y manuales, así como las cualidades y características personales que quien sustenta el puesto debe poseer para desempeñarlo efectivamente. Aunque muchas especificaciones de puestos pueden no contener cada uno de los siguientes requerimientos de habilidades, deberán contener la mayoría de ellos al menos hasta cierto grado.

Las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos

y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). Por lo general, un supervisor, especialista o consultor en Recursos Humanos suele recabar información de una o varias personas mediante el análisis de puestos.

Al identificarse el contenido de los puestos (aspectos intrínsecos), se procede a analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Según Marta Alles la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información y luego confirmarla durante el proceso de recolección – la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello, será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida.
El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA

3.1 MODELO PROPUESTO DE PUESTOS TIPO, FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO.

“PROPUESTA MEJORADA DE FUNCIONES ESPECÍFICAS Y PERFIL DE PUESTOS DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, PERIODO 2019.”

SUBGERENCIA DE TESORERÍA

1. PRIMERO:

TÍTULO DEL PUESTO: SUBGERENTE DE TESORERÍA

DEPARTAMENTO: SUBGERENCIA DE TESORERÍA

RESUMEN DEL PUESTO:

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la entidad y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la entidad y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del Sistema de Tesorería.
- Efectuar el control de la captación de los impuestos y arbitrios municipales y otras fuentes de ingreso de la municipalidad.
- Coordinar con entidades bancarias y financieras la emisión de instrumentos financieros que permitan contar con la liquidez necesaria y oportuna para solventar operaciones diarias y proyectos de inversión.
- Programar y ejecutar la colocación de excedentes de fondos buscando los instrumentos financieros que generen mayor rentabilidad y seguridad en el mercado.
- Elaborar las proyecciones de flujo de caja de efectivo, en coordinación con las áreas afines.
- Elaborar y remitir mensualmente a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la relación de la ejecución de los ingresos y egresos, a nivel de fuente de financiamiento, rubro, categoría, grupo genérico y partidas específicas.
- Administrar las cuentas bancarias del municipio.
- Verificar el cumplimiento de las normas legales que regulan las actividades del Sistema de Tesorería.
- Supervisar las labores de los cajeros, quienes deben atender a los contribuyentes en la recepción y cobro de arbitrios, impuesto predial, fraccionamiento y pagos varios.
- Supervisar las labores de programación y emisión de reportes de ingresos por caja y bancos.

- Realizar las detracciones de las facturas de los pagos a los proveedores y contratistas que correspondan, según las normas vigentes.
- Proponer las normas internas de la Subgerencia de Tesorería, mediante los reglamentos, directivas, manuales de procedimientos y otros documentos; con el asesoramiento de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
- Cumplir con los objetivos y metas establecidas en el ámbito de su competencia, contenidos en los planes, presupuestos y proyectos aprobados por la municipalidad.
- Proponer y administrar el Presupuesto Anual, Plan Operativo y el Plan Estratégico de la Subgerencia de Tesorería; en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
- implementar los controles internos en cada uno de los procesos que se ejecutan en el área, considerando las actividades establecidas en las Normas de Control Interno.
- Establecer las disposiciones y acciones necesarias para la implementación del Sistema de Control interno; para que estos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones del área.
- Apoyar en el mantenimiento y cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y en el levantamiento de las observaciones y no conformidades, de ser parte del alcance del sistema.
- Cumplir y/o hacer cumplir con todas aquellas otras funciones asignadas al área a su cargo.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Ser peruano de nacimiento
- Tener título universitario en administración, contabilidad o economista.
- Tener gradeo académico de maestría en gestión pública, administración y afines.
- Tener colegiatura y estar habilitado para ejercer a función.
- Experiencia en la especialidad de 8 años asumiendo cargos jefaturales.
- Tener diplomados y cursos del sistema de tesorería y de control interno.
- No tener condena penal consentida o ejecutoriada por delitos dolosos.
- No haber sido destituido del cargo público por sanción disciplinaria.

RELACIONES INTERNAS

El puesto mantiene relaciones continuas con las diferentes unidades administrativas de la entidad, como lo son Logística, Contabilidad, Administración y Finanzas, Planeamiento y Presupuesto a fin de apoyar, ejecutar, coordinar, controlar, aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

CUALIDADES NECESARIAS:

- Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Analizar los movimientos de ingresos y egresos de la entidad.
- Comprender las situaciones pertinentes al área de finanzas.
- Mantener relaciones interpersonales.
- Tener iniciativa.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

COMPETENCIAS:

- El área contable y financiera.
- Los procesos administrativos que rigen la unidad.
- Leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera.
- Colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras.

2. SEGUNDO:**TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARÍA****DEPARTAMENTO: SUBGERENCIA DE TESORERÍA****RESUMEN DEL PUESTO:**

Desempeña una multitud de tareas relacionadas al ámbito administrativo y es la encargada de la documentación de la Subgerencia de Tesorería y de la atención del público programa la ejecución de sus actividades con relación al soporte que debe brindar a su jefe inmediato superior. Administra la agenda de reuniones. Gestiona el acervo documental y automatizado general y especializado de la Subgerencia de Tesorería. Otros en función de su rol de carácter asistencial auxiliar (apoyo).

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Revisar y preparar la documentación para la firma respectiva.
- Redactar documentos de acuerdo a instrucciones generales.
- Tomar dictado taquigráfico y mecanografiar documentos variados.
- Coordinar reuniones y concertar citas.
- Coordinar la distribución de materiales de la subgerencia.

- Llevar el archivo documentario de la subgerencia.
- Clasificar la documentación y elaborar los proveídos para el despacho del director.
- Llevar el control de los bienes de activo fijo asignados a la dirección.
- Otras funciones que le asigne el director.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Título de secretaria.
- Estudios con certificación de inglés.
- Experiencia de secretaria de 3 años como mínimo.

RELACIONES INTERNAS

Con todas las subgerencias y gerencias de la Municipalidad de Villa María del Triunfo para entrega y recepción de la documentación.

CUALIDADES NECESARIAS:

- Tener capacidad para planear sus actividades, acompañado de habilidades en cálculos numéricos
- Comunicación asertiva, un buen lenguaje y desenvolvimiento con las personas.
- Persona proactiva y organizada.

COMPETENCIAS:

- Excelente redacción y ortografía.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Usar software especializado a un nivel básico.
- Sabe leer y escribir en otros idiomas (inglés).

3. TERCERO:

TÍTULO DEL PUESTO: ESPECIALISTA EN TESORERÍA

DEPARTAMENTO: SUBGERENCIA DE TESORERÍA

RESUMEN DEL PUESTO:

Analizar normas técnicas especializadas del Sistema Administrativo de Tesorería, además de estudiar, supervisar y controlar labores de carácter administrativo con el fin de poder ejecutar programas y actividades de la especialidad siguiendo instrucciones generales.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Realizar el seguimiento de las Cartas Fianza, Pólizas de Caucción, Cheques de Gerencia y otros valores que se encuentran en custodia en la Subgerencia de Tesorería, coordinando con las áreas responsables de la supervisión de los respectivos contratos sobre el vencimiento y proponiendo la oportuna respuesta, sobre la ampliación o ejecución de las mismas.
- Registrar en el Sistema Integral de Administración Financiera SIAF. los Comprobantes de Pago para fuentes de financiamiento y entidades bancarias (devoluciones, valorizaciones de obras, etc.)
- Seguimiento de la implementación de recomendaciones derivadas de informes de acciones de control.
- Coordinar la implementación de mejora de los procesos técnicos del sistema administrativo respectivo.

- Elaborar, formular, actualizar y proponer las normas internas de la Subgerencia de Tesorería. Proponer normas y procedimientos técnicos para modernizar el Sistema de Tesorería.
- Coordinar la programación de actividades en el Plan Operativo del Área de Tesorería.
- Efectuar arqueos sorpresivos de los fondos de caja chica, cajas recaudadoras, especies valoradas y otros, cuando la Oficina de Tesorería estime conveniente.
- Supervisar la aplicación del Sistema de Tesorería respecto a los montos a cobrar mediante los Cajeros en Línea (impuesto predial, arbitrios, TUPA y otros).
- Participar en la implementación del Sistema Informático.
- Las demás funciones que Ir asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Título profesional en administración, contador público o economista.
- Capacitación especializada en el área de 4 años en puesto.
- Diplomado y/o cursos de tesorería y control interno.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario
- Manejo de los sistemas SIAF, SIGA, SEACE.

RELACIONES INTERNAS

El puesto mantiene relaciones continuas con las diferentes unidades administrativas de la entidad, como lo son Logística, Contabilidad, Administración y Finanzas, Planeamiento y Presupuesto a fin de apoyar, ejecutar, coordinar, controlar, aprobar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

CUALIDADES NECESARIAS:

- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Alta capacidad de análisis y de síntesis.

COMPETENCIAS:

- Conocimiento acerca de la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.
- Conocimiento acerca del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Conocimiento acerca de la Ley de Presupuesto General.
- Diplomado en Contrataciones del Estado.
- Tesorería gubernamental aplicada en el SIAF

4. CUARTO:**TÍTULO DEL PUESTO:** ASISTENTE EN TESORERÍA**DEPARTAMENTO:** SUBGERENCIA DE TESORERÍA**RESUMEN DEL PUESTO:**

Llevar el control de las operaciones para el pago al personal de la municipalidad, proveedores y sus debidos impuestos.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Efectuar el control y recepción de órdenes de servicio y órdenes de compra.
- Revisar las órdenes y verificar la aplicación de la detracción con la documentación sustentadora.

- Verificar el registro del Devengado en el SIAF, informando para el correspondiente giro.
- Verificar que los CCI se encuentren activos.
- Proponer a la Oficina de Tesorería la programación de los pagos semanales a proveedores.
- Efectuar el control de la recaudación por bancos (consolidados por partidas específicas), comparando con el estado de cuenta, emitiendo reportes mensuales.
- Realizar el pago a los proveedores, contratistas y personal nombrado y contratado de la municipalidad; asimismo, las devoluciones solicitadas con expedientes administrativos, según corresponda, registrando la fecha de la entrega del cheque o transferencia electrónica en el SIAF, conforme a las disposiciones vigentes.
- Apoyar en el Registro de los Comprobantes de Pago en el Sistema Integral de Administración Financiera SIAF, por fuentes de financiamiento y entidades bancarias.
- Participar en la implementación del Sistema Informático.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Título universitario de las carreras de administración, contabilidad y/o economía.
- Experiencia en la especialidad de 3 años en tesorería.

CUALIDADES NECESARIAS:

- Análisis y criterio para efectuar obligaciones de pago.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación en las actividades desarrolladas en el área.

- Adaptabilidad a nuevas situaciones que puedan presentarse.
- Capacidad para trabajar a presión.

COMPETENCIAS:

- Cursos de tesorería.
- Manejo de sistema SIAF, SIGA. PLAME.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.

5. QUINTO:**TÍTULO DEL PUESTO:** CONCILIADOR BANCARIO**DEPARTAMENTO:** SUBGERENCIA DE TESORERÍA**RESUMEN DEL PUESTO:**

Llevar el control de los expedientes de pago, así como las notas de abono y cargo de las diferentes cuentas bancarias.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Registrar los ingresos y egresos diarios en el Auxiliar Estándar de Bancos.
- Efectuar la conciliación bancaria de todas las cuentas aperturadas a nombre de la municipalidad, considerando los ingresos de dinero, transferencias electrónicas, realizadas mediante todo medio de pago (tarjetas) y vía internet.
- Control y seguimiento de las obligaciones pendientes de pago y cheques en cartera, coordinando con la Oficina de Contabilidad, emitiendo los correspondientes informes.
- Informar sobre las notas de cargo, abono y otras operaciones sin sustento en los estados bancarios.

- Informar las transferencias del Tesoro Público, así como de los recursos recibidos por los conceptos de Defensa Civil, a efectos de emitirse el comprobante de pago por concepto de transferencia.
- Informar mensualmente el consolidado financiero de las cuentas corrientes.
- Participar activamente en la implementación del sistema informático.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Bachiller en las carreras de administración, contabilidad y/o economía.
- Capacitación técnica en el área.
- Experiencia en labores de la especialidad de 3 años.

CUALIDADES:

- Agilidad en el desarrollo del trabajo.
- Trabajo bajo presión.
- Proactividad
- Puntualidad
- Análisis y criterio para detectar posibles errores al realizar los pagos.

COMPETENCIAS:

- Manejo de sistema SIAF.
- Cursos de capacitación en tesorería.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.
- Curso práctico de contabilidad presupuestal.

- Diplomado de Gestión de Tesorería en el SIAF
- Conocimiento acerca de la Ley General Presupuestal N° 28411

6. SEXTO:

TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADO DEL ACERVO DOCUMENTARIO

DEPARTAMENTO: TESORERÍA

RESUMEN DEL PUESTO:

Clasificar, ordenar y custodiar los documentos valorados relacionados con distintos pagos realizado por la municipalidad.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Elaborar diariamente los comprobantes de pago a través del sistema, verificando los registros de la fase del Devengado en el SIAF.
- Custodiar los talonarios de cheques en uso y control de cheques anulados y cheques en blanco, emitiendo informes correspondientes.
- Emitir oportunamente el parte de egresos diario.
- Participar activamente en la implementación del Sistema Informático.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Bachiller en las carreras de administración, contabilidad y/o economía.
- Capacitación técnica en el área.

- Experiencia en labores de la especialidad de 1 año.

CUALIDADES:

- Facilidad para la administración de archivos y organización documental.
- Responsabilidad
- Organización y orden para los documentos a custodiar.
- Manejo de software avanzado.

COMPETENCIAS:

- Manejo de sistema SIAF.
- Cursos de capacitación en tesorería.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.
- Curso especializado en administración documentaria y archivos en la gestión pública.
- Curso en archivos electrónicos y digitales.

7. SEPTIMO:

TÍTULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CAJA

DEPARTAMENTO: TESORERÍA

RESUMEN DEL PUESTO:

Dirigir y supervisar de fondos, supervisar a las cajeras y custodia del dinero recaudado diariamente por la municipalidad, así como efectuar diariamente lo recaudado en forma de depósito a las cuentas de la municipalidad.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Recaudar fondos de las cajas (cajeros en línea).
- Recibir de los cajeros las liquidaciones, así como el dinero en efectivo y cheques.
- Cumplir las disposiciones de seguridad de caudales desde la recepción, custodia en el local y traslado de los mismos.
- Coordinar la presencia de una empresa de seguridad para el traslado del dinero recaudado en los cajeros en línea hasta el depósito íntegro en el respectivo banco.
- Formular los partes de ingresos diarios recaudados por los cajeros.
- Supervisar y controlar las actividades desarrolladas por los cajeros a su cargo.
- Efectuar el depósito oportuno de los ingresos en las cuentas bancarias de la municipalidad.
- Elaborar el resumen de recaudación de ingresos.
- Recibir y clasificar la documentación remitida por los bancos relacionada a la captación de ingresos.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Título de carrera técnica y/o bachiller, relacionados con el área en las carreras de administración, contabilidad y/o economía.
- Experiencia en labores de la especialidad de 2 años.

CUALIDADES:

- Organizar

- Dirigir
- Controlar
- Verificar
- Supervisar
- Honestidad
- Liderar equipo de trabajo.

COMPETENCIAS:

- Cursos de flujo de caja.
- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.
- Manejo y detección de billetes falsos.
- Conocimiento del proceso operativo del área.

8. OCTAVO:**TÍTULO DEL PUESTO: GIRADOR****FUNCIONES GENERALES:**

Realiza el pago a proveedores, locadores, planillas, mediante transferencias o cheques girados, asimismo, revisa las órdenes de servicio que estén correctamente sustentadas, así como las órdenes de compra, elabora los requerimientos que necesite la Subgerencia de Tesorería, como así también gira en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) las órdenes de pago para proceder y registrar su abono.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar el conteo del ingreso a caja de dinero, cheques (cuadre de caja).

- Realiza las transferencias bancarias a planillas, proveedores y locadores.
- Visualizar en la pantalla lo recaudado y determina el monto.
- Conciliar el total de efectivo y cheques con el reporte total de pantalla.
- Emite cheque a nombre de la Municipalidad de Villa María del Triunfo para realizar los pagos de los servicios básicos que requiera la entidad.
- Realiza pago a proveedores que prestaron un bien o servicio a la entidad
- Verificar los recibos extornados en el día y consolidar información para emitir informes quincenales.
- Suscribir los reportes sobre la cobranza del día.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Bachiller en estudios de carreras técnicas de administración, contabilidad y/o economía.
- Capacitación técnica en el área.
- Experiencia en labores de la especialidad de 3 años.

CUALIDADES:

- Controlar
- Verificar
- Supervisar
- Analiza

COMPETENCIAS

- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.

- Manejo del sistema web de los bancos para realizar las transferencias.
- Manejo del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Diplomado en contrataciones con el Estado.
- Conocimiento de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley 28411.

9. NOVENO:

TÍTULO DEL PUESTO: CAJERO

RESUMEN DEL PUESTO:

Realizar el cobro a los contribuyentes referente al pago de impuestos, tasas y otros, aplicando el sello de cancelado y firma del recibo oficial entregado al contribuyente.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

- Registrar los recibos emitidos en el Sistema de Caja de la Municipalidad.
- Realizar cuadro de caja diaria.
- Efectuar extornos en base a los recibos que requieran devolución el mismo día.
- Elaborar el reporte diario de lo recaudado como asimismo hacer el cuadro de caja con el supervisor directo al finalizar el día.
- Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

REQUISITOS EDUCACIONALES:

- Instrucción secundaria completa y/o estudios de carreras técnicas de administración, contabilidad y/ economía.
- Capacitación técnica en el área.

- Experiencia en labores de la especialidad de 1 año.

CUALIDADES:

- Honestidad
- Puntualidad
- Colaboración
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo y a presión.

COMPETENCIAS:

- Manejo de paquetes informáticos a nivel usuario.
- Certificación de cajero bancario y comercial.

3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1

Informe jefatural respecto al análisis y descripción de puestos

PROMEDIO	SI	NO
	0.9	1.1
VIGENCIA DE LOS PUESTOS EN EL PERFIL DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD.	2	0
SE ACTUALIZA ANUALMENTE EL PERFIL DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD.	0	2
LOS PUESTOS DEL ÁREA CUENTAN CON UN VALOR RELATIVO (%), QUE SUSTENTA LA ESCALA SALARIAL.	0	2
EL DISEÑO ORGANIZACIONAL RESPONDE AL PRINCIPIO FUNCIONAL	1	1
TODOS LOS PUESTOS DEL ÁREA CUENTAN CON DESCRIPCIÓN DE TAREAS.	1	1
SE HA DETERMINADO EL GRADO DE RELEVANCIA EN FUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD QUE COMPETE AL PUESTO DE TRABAJO.	1	1
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	1	1
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO	1	1
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	1	1
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	1	1

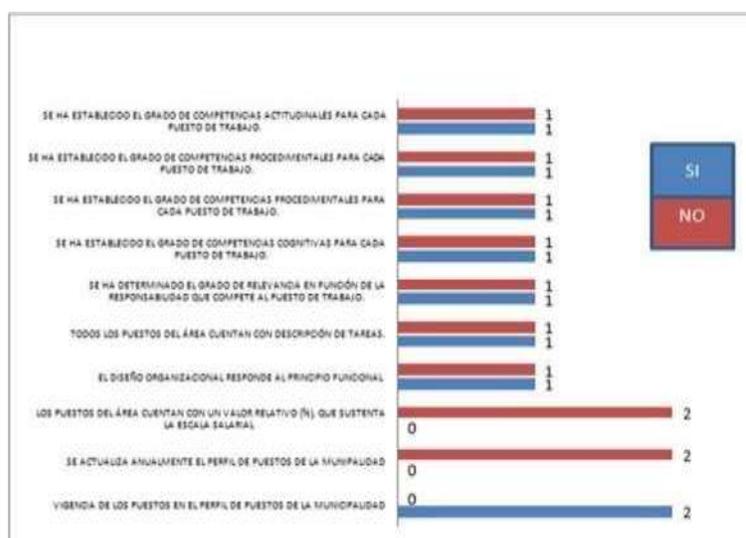


Figura 11. Informe jefatural respecto al análisis y descripción de puestos.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: INFORME JEFATURAL RESPECTO AL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- 2 funcionarios (jefes) del Área de Tesorería, que representan el 100 % de la población informaron que todos los puestos del área, forman parte del perfil de puestos de la municipalidad.
- 2 funcionarios (jefes) del Área de Tesorería, que representan el 100 % de la población informaron que no se actualiza anualmente el perfil de puestos de la municipalidad.
- 2 funcionarios (jefes) del Área de Tesorería, que representan el 100 % de la población, informaron que no se conoce el valor relativo de cada puesto del Área de Tesorería de la municipalidad.

- 1 de 2 funcionarios (jefes), que representa al 50% de la población jefatural del Área de Tesorería, informó entre otros que el diseño organizacional no responde al principio funcional generalmente aceptado; que no todos los puestos del área cuentan con una descripción de funciones, que sí está establecido la retribución por responsabilidad directiva, que sí está establecido el grado de competencias requeridas para desempeñar cada puesto, entre otros.

INTERPRETACIÓN.

Del análisis de los fundamentos teóricos, se conoce que el proceso del análisis, descripción y especificación de puestos resulta indispensable para poder determinar el perfil del puesto, el mismo que deviene en indispensable para las otras acciones de personal como el proceso de reclutamiento y selección, asignación de roles y responsabilidades, evaluación de rendimiento y desarrollo y determinación de la escala salarial entre otros procesos.

Del análisis del fundamento normativo que devienen no solamente de sendas resoluciones de SERVIR que aprueban las directivas para la descripción, el análisis y diseño de perfiles de puestos, normas que tienen alcance longitudinal y transversal en los distintos niveles de gestión pública; sino también desde sus más importantes antecedentes que devienen del Manual de Clasificación de Cargos del Ex Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

De los fundamentos empíricos recogidos a través del cuestionario aplicado a los funcionarios (jefes) del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, en el que se detecta la presencia de respuestas encontradas.

Se sostiene que hay deficiencias de gestión en el manejo de los recursos del Área de Tesorería, lo cual serían las causas - problema de los magros resultados de la gestión de tesorería. Asimismo,

se percibe que hay carencias de personal con las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias que demuestren elevado nivel de compromiso hacia la filosofía organizacional, que no se percibe con claridad meridiana y, finalmente, que no se estaría aplicando en lo más mínimo la teoría de restricciones en el manejo de la gestión pública.

Todo lo anterior, contribuye al logro de un nivel de efectividad en el manejo de los fondos de la municipalidad.

DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES, RESPECTO A LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE INVESTIGACIÓN QUE PERMITA DILUCIDAR EL CUMPLIMIENTO DE ROLES DE LA GERENCIA DE TESORERÍA

Tabla 2

Desempeño en el trabajo

PROMEDIO	Muy mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
	0.	5	7	4	0
Tareas específicas y comunes bien definidas.	0	4	9	3	0
Líneas de autoridad y responsabilidad claras.	0	3	8	5	0
Interacción funcional definidas.	0	5	5	6	0
Eficacia de la supervisión	0	7	6	3	0
CONTROL DE GESTIÓN					
Planear	0	5	7	4	0
Hacer	0	5	6	5	0

Verificar	0	4	9	3	0
Actuar	0	4	7	5	0

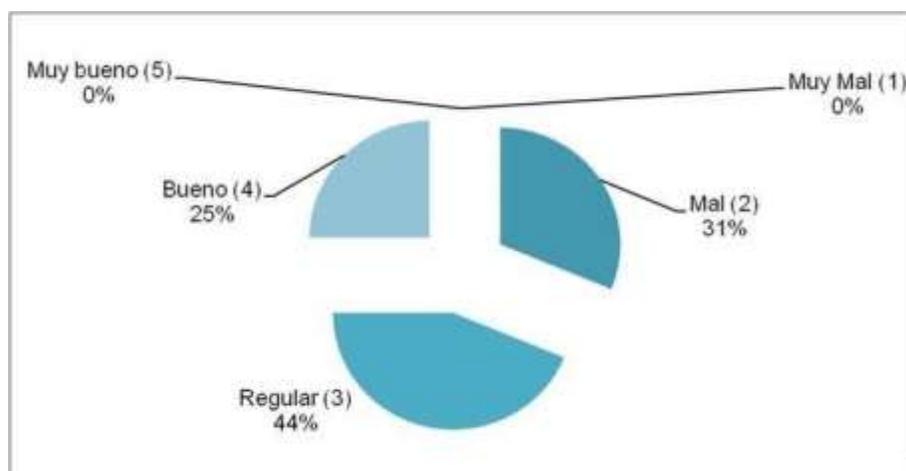


Figura 12 . Desempeño del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

- Cinco (5) trabajadores que representan en 31% de la población perciben un mal desempeño en el trabajo.
- Siete (7) trabajadores, que representan el 44% de la población, perciben un regular desempeño en el trabajo.
- Cuatro (4) trabajadores que representan el 25% de la población, perciben un buen desempeño en el trabajo.

INTERPRETACIÓN:

Desde los fundamentos teóricos respecto al análisis y descripción de puestos de trabajo, de Martha Alles, en su libro de Dirección de Recursos Humanos, se sostiene que cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias, la descripción de puestos es muy importante en la interrelación entre el puesto y los procesos concurrentes como el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de sucesión, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de personal y fundamentalmente en el establecimiento de las remuneraciones.

Los hallazgos encontrados en la investigación respecto al desempeño en el trabajo desde la percepción de los jefes y trabajadores del Área de Tesorería objeto de investigación, demuestran no solamente que no se viene gestionando adecuadamente el proceso de análisis, descripción y especificación de puestos, en el marco de los dispositivos legales y normativos emitidos por los órganos competentes, sino también que inciden directamente en el trabajo cotidiano que realizan los trabajadores del Área de Tesorería, con resultados deficientes.

Tabla 3

Condiciones Físicas

PROMEDIO	Muy mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
	0	4.00	8.67	3.33	0
Infraestructura Física (Aislamiento)	0	5	8	3	0
Distribución de la jornada	0	4	8	4	0
Condiciones del entorno	0	3	10	3	0

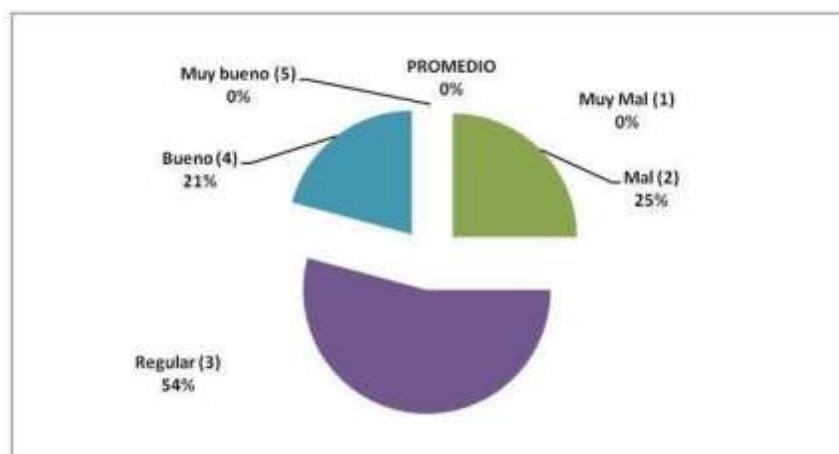


Figura 13. Condiciones físicas.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN: CONDICIONES FÍSICAS

- 4 trabajadores que representan el 25% de la población, catalogan como mal, las condiciones físicas en las que desarrollan sus tareas.
- 9 trabajadores que representan el 54% de la población, catalogaron como regular, el ambiente en el que desarrollan sus tareas.
- trabajadores, que representan el 21% de la muestra, catalogaron como bueno, el estado de las condiciones físicas del ambiente en el que desarrollan sus tareas.

INTERPRETACIÓN

Información necesaria para el análisis de puestos.

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y

confeccionar perfiles de búsqueda. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto requiere conocer las actividades que debe realizar cada uno de los puestos bajo estándares de la actuación, así como las actitudes de servicio y compromiso institucional y las destrezas y habilidades requeridas para el uso y explotación efectiva de la infraestructura física, tecnológica dura y blanda, así como el amplio conocimiento y aplicación de los regímenes de seguridad y salud ocupacional requeridos, en cuyo marco se debe modelar y entender las manifestaciones directas o indirectas de los trabajadores del sistema. En este escenario, los hallazgos de la investigación demuestran un elevado nivel de descontento que es necesario mitigar puntualmente y proponer estrategias que tiendan a su optimización progresiva en términos reales y efectivos.

Tabla 4

Competencias laborales

PROMEDIO	Muy mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
	0	6	8	3	0
Conocimiento	0	4	8	4	0
Experiencia: Destrezas y habilidades.	0	5	7	4	0
Actitudes para el trabajo.	0	8	8	0	0

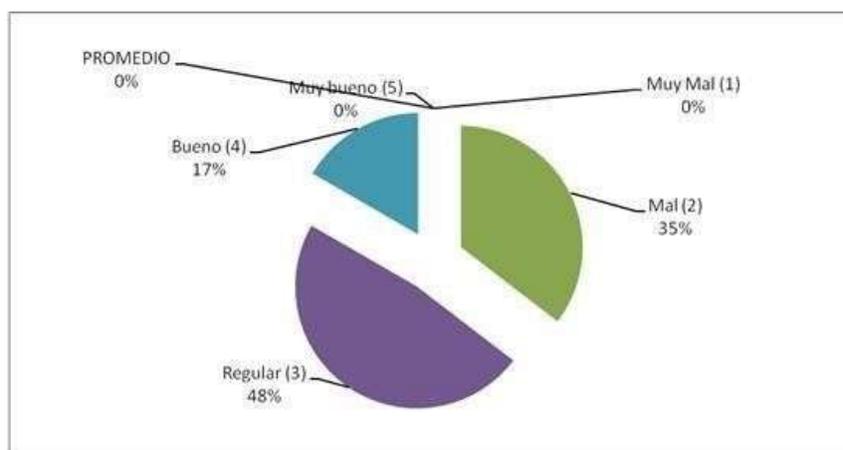


Figura 14. Competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: COMPETENCIAS LABORALES

- 6 trabajadores que representan el 35% de la población estudiada, catalogan como mal (deficiente), al nivel de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales que fundamentan el logro de las metas diarias de trabajo.
- 8 trabajadores, que representan el 48% de la población estudiada, catalogan como regular, la aplicación de los conocimientos, las destrezas y actitudes que aplican en el desarrollo de las tareas cotidianas.
- Trabajadores, que representan el 17% de la población estudiada, catalogan como bueno, la aplicación de los conocimientos, las destrezas y actitudes que los trabajadores hacen uso en el desarrollo de las actividades diarias.

INTERPRETACIÓN:

Competencias laborales

La gestión por competencias, es uno de los paradigmas de gestión de recursos humanos, más estudiados y gestionados en los últimos tiempos, sus principales indicadores de estudio están dados por los conocimientos alcanzados, las destrezas – habilidades de dominio y las actitudes convertidas en normas de comportamiento que son necesarios estudiar, analizar y comprender con claridad meridiana para explicar el nivel de productividad en los trabajos de manufactura o prestación de servicios, como parte de la gestión de los sistemas.

El Sistema Administrativo de Tesorería es una función particularmente importante de nivel especializado y, por tanto, debe estar dotado del personal competente en los términos explicados para brindar un buen servicio, su cobertura impropia afecta enormemente no solamente al sistema de tesorería en sí, sino a los otros sistemas de línea, pudiendo tener efectos que lindan incluso con los delitos de corrupción en perjuicio no solamente de la gestión municipal, sino fundamentalmente con la ciudadanía, con el pueblo, razón por la que debe gestionarse de manera muy profesional y en el marco normativo correspondiente.

Tabla 5

Requisitos especiales exigidos por el puesto

PROMEDIO	Muy mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
	0	3	9	4	0
Viajes	0	2	12	2	0
Trabajo nocturno	0	0	8	8	0
Trabajo ampliado a horas extras	0	5	6	5	0
Trabajo en los fines de semana.	0	6	10	0	0

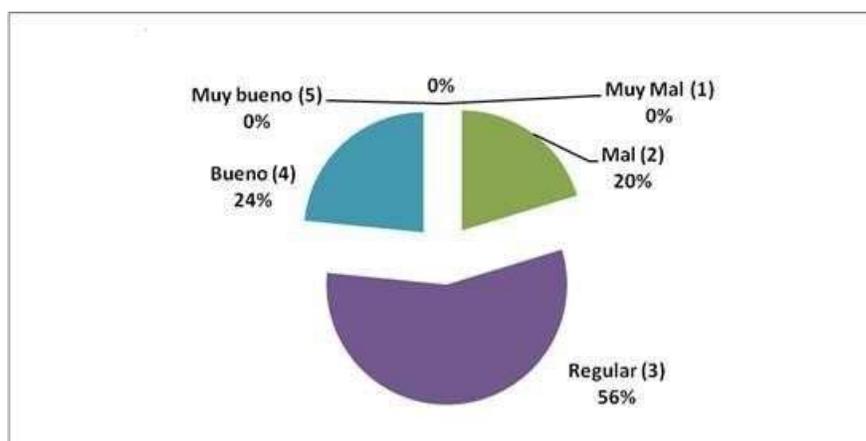


Figura 15. Requisitos especiales exigidos por el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: REQUISITOS ESPECIALES EXIGIDOS POR EL PUESTO.

El valor relativo del puesto tiene múltiples interpretaciones por las tareas distintivas que le corresponde realizar y cuya ejecución demanda ciertas calificaciones y retribuciones que no necesariamente son dinerarias, sino de prestigio o en su defecto un horario distintivo que le puede otorgar al trabajador ese sello distintivo especializado en la atención de contingencias y servicios especiales.

La gestión de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo no está exenta de puestos que realizan tareas distintivas, pues al ser una función básica, resulta indispensable la cobertura ampliada a horas extraordinarias o fines de semana e incluye viajes en comisión de servicio, lo que le da a sus ejecutantes esa característica distintiva en la gestión del sistema.

La postura asumida por los trabajadores del sistema, nos hace ver un elevado nivel de conformidad y compromiso institucional que puede atribuirse a la naturaleza contractual de la

prestación de servicios (terceros) y desarrollo profesional, en razón de que los puestos están cubriéndose con un elevado porcentaje de jóvenes profesionales egresados de las universidades incluyendo la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

Tabla 6

Responsabilidades ejercidas

PROMEDIO	Muy mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
	0	6	8	2	0
Trabajo en equipo.	0	9	7	0	0
Márgenes de ganancia.	0	6	8	2	0
Gastos ocasionados.	0	6	9	1	0
Relaciones exteriores.	0	4	8	4	0

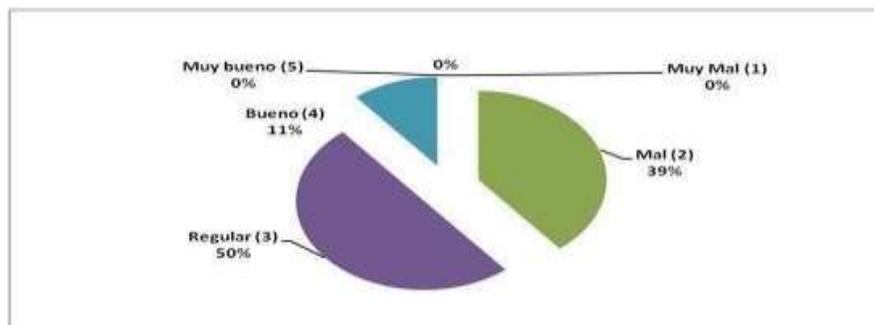


Figura 16. Responsabilidades ejercidas.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN: RESPONSABILIDADES EJERCIDAS

- 6 trabajadores que representan el 39% de la población tienen una mala percepción respecto al cumplimiento de roles y responsabilidades del personal del Área de Tesorería.

- 8 trabajadores que en promedio representan el 50% de la población, perciben que hay un regular cumplimiento de los roles y responsabilidades de parte de los trabajadores del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de VMT.
- 2 trabajadores que vienen a representar el 11% de la población informaron que hay una buena percepción del cumplimiento de roles y asunción de responsabilidades de parte de los trabajadores del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

INTERPRETACIÓN

La asunción de roles es natural a todo tipo de puestos en los distintos niveles organizacionales; la asunción de responsabilidades, solo a los puestos que asumen funciones de alta especialización o responsabilidad directriz en las estructuras organizacionales, los dispositivos legales y normativos fijan los porcentajes o montos de la asignación económica.

La investigación viene a demostrar que no se estaría honrando de manera categórica a la percepción de dichos porcentajes por responsabilidad directriz o por alta especialización o por otras razones normativamente establecidas.

INFERENCIA CONCEPTUAL

Deficiencias. Considerando que la deficiencia es el mal uso de recursos requeridos para el cumplimiento de roles y teniendo en cuenta la teoría económica del pleno empleo sostiene que para lograrlo la organización debe hacer uso efectivo de al menos del 80% de la capacidad productiva de los recursos, luego de los resultados hallados que en ninguna pregunta registra cifras en el nivel de muy bueno, lo que me lleva a concluir que hay serias deficiencias en la gestión del

Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo. Más concretamente se percibe entre otros las siguientes deficiencias de gestión en el área objeto de investigación:

- No se programa con rigurosidad las tareas y actividades a realizar.
- No se registra el logro de resultados que permita compararlo con los programas (estándares de la actuación).
- Los correctivos por errores en el trabajo, son reactivos posteriores como efecto de la evaluación de la gestión, más no de manera concurrente.
- No se cuenta con un clasificador de cargos, menos de un perfil ocupacional como producto del trabajo participativo de todos los sistemas administrativos y operativos de la municipalidad.
- Lo anterior dificulta preparar con propiedad los perfiles de los puestos a cubrir en el Área de Tesorería.
- Al ser cubiertos los puestos con personal bajo la modalidad de locación de servicios (terceros), no existe indicio alguno de cultivar las acciones propias del sistema de personal. Principal razón por la que se percibe una baja performance de los trabajadores del Área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

CARENCIAS

Desde la teoría de gestión por competencias, muy en boga en formación de profesionales en las distintas universidades y su aplicación en las unidades económicas de estos tiempos, se postula que los puestos cubiertos por personal que cuentan con la formación, experiencia y actitudes adecuadas para en puesto en que van a trabajar, es sinónimo de resultados excelentes en términos

de eficiencia y eficacia y por tanto de efectividad y competitividad. A este respecto, la investigación demuestra que cuenta con un contingente muy modesto para asumir los grandes retos en la gestión del sistema de tesorería de la municipalidad.

LIMITACIONES

Las deficiencias de gestión, alimentadas por las faltas de competencias necesarias para el ejercicio de la función, no solamente permiten modestos logros en términos de resultados, sino también que solamente operan el presente, sin proyecciones futuristas que naturalmente son consecuencias del manejo estratégico de la organización. La teoría de restricciones postula que para el éxito en la gestión debe tener en cuenta al menos tres factores fundamentales, y en lista al recurso tiempo, el recurso personal y el recurso presupuesto que en el caso de la municipalidad es cuestión de sincerar como efecto de un estudio profundo para optimizar la gestión en su conjunto.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

GENERAL

Del estado situacional de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, respecto al análisis y descripción de puestos ,se demuestra que no se viene gestionando adecuadamente el proceso de análisis, descripción de puestos, en el marco de los dispositivos legales y normativos emitidos por los órganos competentes, no presenta un Manual de Perfiles de Puestos, generando por ende un desorden en la funciones a cumplir, por el personal que labora, como la probabilidad de no contar con el personal adecuado en base a los puestos a desempeñar, pudiendo generar así perjuicios a la Municipalidad Distrital de Villa María por un mal manejo de los recursos y fondos públicos por el Área de Tesorería.

El personal no cuenta con las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias que demuestren elevado nivel de compromiso hacia la filosofía organizacional, para llegar al logro de un buen nivel de efectividad en el manejo de recursos y fondos públicos de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

ESPECÍFICOS:

DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La presente investigación, ha permitido dilucidar entre otros aspectos que la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, no cuenta con el Manual de

Perfiles de Puestos Tipo, debido por una parte a que no se ha trabajado la descripción de puestos en base a la teoría que propone Marta Alles.

Aplicado los formatos correspondientes para recabar información que permita describir los puestos, se ha encontrado serias deficiencias que afectan al ordenamiento de las tareas diarias, duplicidad y traslape conceptuales, improvisaciones que a todas luces demuestran el desconocimiento de las funciones del cargo que desempeña.

DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Se ha encontrado entre otros los siguientes:

- Total, desconocimiento de las técnicas de redacción de funciones.
- La ausencia de tareas de programación de las actividades diarias.
- La ausencia de tareas para contar con los recursos que necesita para sus tareas diarios.
- La ausencia de tareas de registro de la actuación.
- La ausencia de tareas de toma de decisiones operaciones, tácticas y/o estratégicas en función del nivel del puesto que ejerce.
- La ausencia de actividades de formulación de informe de ejecución de sus actividades.
- Se percibe que no diferencian con claridad las actividades administrativas de las actividades de línea del sistema de Tesorería.

4.2 RECOMENDACIONES

GENERAL

Se recomienda implementar Manual de Funciones de Puestos Tipo en la Subgerencia de Tesorería para un mejor rendimiento del personal a nivel individual y grupal que se está proponiendo

ESPECÍFICOS:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Utilizar descripciones de puesto alineadas a las evaluaciones de desempeño en competencias como suministros de programas de capacitación que impacten directamente primero en la Subgerencia de Tesorería, luego en todas las dependencias de la municipalidad.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Organizar equipos de profesionales en las ciencias administrativas, contables y económicas, expertos en el Sistema de Tesorería, a efectos de realizar el análisis integral de cada uno de los puestos de la Subgerencia de Tesorería para emprender en un Plan Piloto; el análisis y especificación de puestos de los sistemas administrativos, así como de manera progresiva avanzar con las unidades de línea en general, y continuar así de manera itinerante velando por las actualizaciones respectivas que mantengan latente el desafío de la gestión por competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*.

Buenos Aires. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=XZRfAAAAQBAJ&pg=PA144&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

Baquerizo Crisóstomo, L. W. (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope*. Miraflores-. Lima.

Obtenido de

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blas Jaico, M. V. (2017). “*Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección de salud V de Lima metropolitana, 2017*” . Lima.

Casa Carrasco, M. (2015). “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015*”. Andahuaylas.

Obtenido de

http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chruden, H., & Sherman, A. (1963). *Personal Management*. Cincinnati.

- Corado Sazo, E. A. (2007). "*Descripción y análisis de puestos de trabajo en la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa*". Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf
- Jaén Dias, M. A. (2009). "*Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales, Universidad Complutense de Madrid-España*". Madrid. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=91377>
- Marroquin Sarti, E. M. (2015). "*Reflexión de la Experiencia de práctica profesional en el departamento de comunicacion para el cambio de comportamiento y genero de Save the Children International, junio- agosto 2015*". Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/01/Marroquin-Eva.pdf>
- Padilla Loera, R. A. (setiembre de 2013). "*Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal-mecánica*". México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Silva Chicoma, R., & Ubillus Rios, M. d. (2015). "*Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país*". Lima. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/119>

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS JEFES

INDICADORES DE GESTIÓN	SÍ	NO
VIGENCIA DE LOS PUESTOS EN EL PERFIL DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD.		
SE ACTUALIZA ANUALMENTE EL PERFIL DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD.		
LOS PUESTOS DEL ÁREA CUENTAN CON UN VALOR RELATIVO (%), QUE SUSTENTA LA ESCALA SALARIAL.		
EL DISEÑO ORGANIZACIONAL RESPONDE AL PRINCIPIO FUNCIONAL.		
TODOS LOS PUESTOS DEL ÁREA CUENTAN CON DESCRIPCIÓN DE TAREAS.		
SE HA DETERMINADO EL GRADO DE RELEVANCIA EN FUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD QUE COMPETE AL PUESTO DE TRABAJO.		
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.		
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.		
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.		
SE HA ESTABLECIDO EL GRADO DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.		

ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES

N°	Indicador de Análisis de Puestos	Muy Mal (1)	Mal (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
1	Trabajo que desempeña					
1.1	Tareas específicas y comunes bien definidas.					
1.2	Líneas de autoridad y responsabilidad claras.					
1.3	Interacción funcional definidas					
1.4	Eficacia de la Supervisión					
1.5	Control de gestión					
1.5.1	Planear (Estándar de la actuación)					
1.5.2	Hacer (Registro de la actuación)					
1.5.3	Verificar (Comparar el estándar con la actuación)					
1.5.4	Actuar (Tomar las medidas correctivas inmediatas)					
2	Condiciones físicas					
2.1	Distribución de la jornada laboral					
2.2	Condiciones del entorno					
3	Competencias requeridas					
3.1	Conocimiento					
3.2	Habilidades o destrezas					
3.3	Actitudes percibidas.					
4	Requisitos especiales exigidos por el Puesto:					
4.1	Viajes (Itinerarios)					
4.2	Trabajo nocturno					
4.3	Trabajo ampliado a Horas extras					
4.4	Trabajo en los Fines de semana					
5	Responsabilidades ejercidas:					
5.1	Trabajo en equipo					
5.2	Márgenes de ganancia					
5.3	Gastos ocasionados					
5.4	Relaciones exteriores					

ANEXO 3. DESCRIPCION DE PUESTOS (PAPELES DE TRABAJO)

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	FANY MARIELA RAMÍREZ LAZO
FECHA:	03-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	APOYO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO:	SUBGERENCIA DE FINANZAS
SUPERVISOR:	ELSA ROSARIO CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I
<p>Tarea (qué): Responder documentos derivados a la Sub. Gerencia correspondiente a pagos</p> <p>Procedimiento (cómo): Revisar el sistema integral de administración financiera-SIAF</p> <p>Propósito de la tarea (por qué): Son solicitudes para reconocimiento de pago</p> <p>Frecuencia: siempre y porcentaje 60%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) apoyo en realizar macro de los distintos bancos para el pago del personal</p> <p>Procedimiento (cómo) hacer un cuadro detalle en el documento Excel, con importe- nombre y cuentas bancarias</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) es responsabilidad de esto sub-gerencia de realizar pagos</p> <p>Frecuencia a menudo y porcentaje 25%de tiempo utilizado para realizar una tarea</p> <p>Tarea (qué) emitir carta orden dirigido al banco de la nación para transferencias y/o pago</p> <p>Procedimiento (cómo) verificar en el SIAF la fuente de financiamiento y conciliar con las cuentas e importe del sueldo del trabajador de acuerdo a eso se emite una carta orden</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para realizar el pago de remuneración del personal M.V.M.T</p> <p>Frecuencia a menudo y porcentaje10% de tiempo utilizado para realizar una tarea</p> <p>Tarea (qué) registrar la fase girado en el SIAF, pago de planillas a trabajadores</p> <p>Procedimiento (cómo) ingresar al SIAF y luego registrar de acuerdo al abono realizado</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para llevar un control de los pagos realizados y para tener</p> <p>Frecuencia a menudo y porcentaje20%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) registrar en el SIAF los ingresos y gastos los cuales son de las transferencias</p> <p>Procedimiento (cómo) entrar al SIAF, realizar la fase de ingreso para luego realizar el gasto</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para llevar un orden sobre los movimientos bancarios</p> <p>Frecuencia a menudo y porcentaje 10% de tiempo utilizado para realizar una tarea</p> <p>Tarea (qué) solicitar certificación mensual para los gastos y comisiones de los distintos bancos posterior ingresar al SIAF</p> <p>Procedimiento (cómo) redactar un informe dirigido al presupuesto indicado en el rubro e importe.</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para llevar un control de los gastos ocasionados en las cuentas bancarias que tiene M.V.M.T</p> <p>Frecuencia una vez y porcentaje 10%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p>
Pagina N°2

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	MILAGROS DEL PILAR HUAMAN MENDOZA
FECHA:	04-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA
DEPARTAMENTO:	FINANZAS
SUPERVISOR:	ELSA CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO**SECCIÓN I**

Tarea (qué) registrar información documentos recibidos

Procedimiento (cómo)

Propósito de la tarea (por qué)

Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) redactar informes

Procedimiento (cómo)

Propósito de la tarea (por qué)

Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea

Tarea (qué) coordinar con la tesorera

Procedimiento (cómo) se le informa la situación

Propósito de la tarea (por qué)

Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) atención al contribuyente

Procedimiento (cómo) le da la respuesta a lo que solicita

Propósito de la tarea (por qué)

Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO						
SECCION I						
<p>¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p> <p>Máquina/equipo/software tiempo en uso (aclarar por día o semana)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PC/ EXCEL <p>¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los informes y/o memorándum, cartas, solicitud. <p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):</p> <p>Ruido de maquinarias, interrupción por los contribuyentes</p> <p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre (título)</td> <td style="width: 50%;">Razón</td> </tr> <tr> <td>Nombre (título)</td> <td>Razón</td> </tr> <tr> <td>Nombre (título)</td> <td>Razón</td> </tr> </table>	Nombre (título)	Razón	Nombre (título)	Razón	Nombre (título)	Razón
Nombre (título)	Razón					
Nombre (título)	Razón					
Nombre (título)	Razón					
Pagina N°3						

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	YULIANA ROSARIO CARRASCO ÁLVAREZ
FECHA:	03-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	PUESTO CASERA
DEPARTAMENTO:	TESORERIA
SUPERVISOR:	MARISOL
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I
<p>Tarea (qué) realizar el cobro de tributos</p> <p>Procedimiento (cómo) ingreso N° de contribuyente o código y ejecuta el cobro</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para estar al día en sus pagos</p> <p>Frecuencia siempre y porcentaje 70%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) orientación al contribuyente</p> <p>Procedimiento (cómo) resolviendo las dudas</p> <p>Propósito de la tarea (por qué)</p> <p>Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) realizar el cobro de TUPAC (procedimientos administrativos)</p> <p>Procedimiento (cómo) registra datos al contribuyente</p> <p>Propósito de la tarea (por qué)</p> <p>Frecuencia siempre y porcentaje 70%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) cobro de ingresos de vehículo al cementerio</p> <p>Procedimiento (cómo) se presenta una liquidación y se realiza el cobro</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) recaudar todos los ingresos de vehículos</p> <p>Frecuencia siempre y porcentaje 10%de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) cobro de carnet de sanidad</p> <p>Procedimiento (cómo) ingresar códigos y proceder a presentar su DNI</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para que puedan hacer sus trámites los contribuyentes</p> <p>Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) multas administrativas</p> <p>Procedimiento (cómo) se ingresa el código presentando la orden de pago de colaboración administrativa</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) los contribuyentes para poder regularizar sus sanciones aplicadas por el área correspondiente.</p> <p>Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea</p>
Pagina N°2

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	ELIZABETH
FECHA:	04-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	ESPECIALISTA EN EL SIAF
DEPARTAMENTO:	TESORERIA
SUPERVISOR:	ELSA CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I
<p>Tarea (qué) programación de calendario mensual</p> <p>Procedimiento (cómo) mediante el SIAF se programa para cada rubro</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para tener los fondos habilitados en el sistema</p> <p>Frecuencia mensual y porcentaje 70% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) ampliación e calendario de pago</p> <p>Procedimiento (cómo) a través del SIAF se registra la ampliación del rubro requerido</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) que no salga que el rubro tiene sobregiro y se puede pagar</p> <p>Frecuencia mensual y porcentaje 15% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) redistribución de calendario de pago</p> <p>Procedimiento (cómo) a través de la DGTP redistribuir en el rubro y clasificador a referir</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) que no salga que le rubro tiene sobregiro y se puede pagar</p> <p>Frecuencia semanal y porcentaje 10% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) registrado la asignación de la cuenta única de tesorero</p> <p>Procedimiento (cómo) en un expediente en el SIAF se registra el ingreso</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) para que sea incorporado en el presupuesto</p> <p>Frecuencia mensual y porcentaje 35% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) registro de los ingresos de la parte diarias (recaudación)</p> <p>Procedimiento (cómo) en un expediente se ingresó el importe recaudado</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) los ingresos reflejan la capacidad de diario que ingrese a la entidad por las recomendaciones diarias.</p> <p>Frecuencia diaria y porcentaje 25% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) respuesta a diferentes documentos de información de pagos y de ingresos</p> <p>Procedimiento (cómo) se realiza la revisión y se proyecta el documento de respuesta</p> <p>Propósito de la tarea (por qué) porque somos el área encargada de los pagos e ingresos</p> <p>Frecuencia 60% y porcentaje 60% de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p>
Pagina N°2

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

SECCION I

¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?

Máquina/equipo/software tiempo en uso (aclarar por día o semana)

- Máquina/equipo/software tiempo en uso (aclarar por día o semana)
- Computadora de lunes a sábado
- CPU de lunes a sábado
- SIAF de lunes a sabido

¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

- Programación mensual de calendarios de pago
- Ampliación mensual de calendario de pago
- Redistribución de calendario de pago
- Registrado las asignaciones mensuales de tesorero y los postes diarios de ingreso

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):

Quando hay manifestaciones por disconformidad por pagos.

Bulla de eventos aledaños a mi lugar de trabajo.

Aglomeración de documentos que necesitan atención urgente

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.

Elsa Chávez Oncevay Razón (jefa inmediata)

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	ANGELO VELÁZQUEZ FLORES
FECHA:	04-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	GIRADOR
DEPARTAMENTO:	TESORERIA
SUPERVISOR:	ELSA CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I
<p>Tarea (qué) pagos de planilla Procedimiento (cómo) revisar la planilla que llega RR.HH Propósito de la tarea (por qué) pago de haberes Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) giros en el SIAF Procedimiento (cómo) ingresar al sistema SIAF Propósito de la tarea (por qué) pago de proveedores terceros Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) impresión de comprobantes de pago Procedimiento (cómo) una vez girado la O/C y O/S en el SIAF Propósito de la tarea (por qué) para llevar un control Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) requerimientos Procedimiento (cómo) elaboración en un cuadro Excel Propósito de la tarea (por qué) para las necesidades que requiere el área Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p> <p>Tarea (qué) pago a proveedores Procedimiento (cómo) pago al sistema bancario y con cuenta paga a los proveedores Propósito de la tarea (por qué) por el servicio brindado Frecuencia a veces y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) control previo Procedimiento (cómo) revisa las órdenes de compra y servicio para poder pagar Propósito de la tarea (por qué) para que todo esté de acuerdo a la ley Frecuencia siempre y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar una tarea</p>
Pagina N°2

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCION I
<p>¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p> <p>Máquina/equipo/software tiempo en uso (aclarar por día o semana)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema SIAF se usa todo el día <p>¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La fase del giro <p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):</p> <p>La molestia en los trabajadores cuando no se le paga a tiempo y es la demora de los documentos y planilla llegan tarde</p> <p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.</p> <p>Huamán Milagros (secretaria)</p> <p>Ramírez Fany (apoyo administrativo)</p> <p>Aranzamendi Elizabeth (especialista de SIAF)</p>
Pagina N°3

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
SECCIÓN II	
Sección del empleado revisada y aprobada por	
Comentarios	
<p>Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados. Dar ejemplo: cuentas erróneas, devengados mal en el SIAF</p> <p>() No se detecta hasta que causan inconvenientes en otros departamentos. Dar ejemplo cuentas incorrectas, conformidades de servicios, retenciones y detracciones</p> <p>() No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente. Dar ejemplo</p> <p>Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.</p> <p>() Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.</p>	
Pagina N°4	

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	PAVEL MARQUINA GOICOCHEA
FECHA:	04-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	TECNICO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO:	TESORERIA
SUPERVISOR:	ELSA CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

SECCIÓN I

Tarea (qué) búsqueda de recibos

Procedimiento (cómo) en el acervo se busca el rubro y se procede a dar respuesta

Propósito de la tarea (por qué) para que puedan hacer sus trámites los contribuyentes

Frecuencia a veces y porcentaje 20% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) elaboración de informes

Procedimiento (cómo) se redacta informes en Word digitalmente con palabras técnicas

Propósito de la tarea (por qué) para atender las solicitudes de las diferentes áreas

Frecuencia siempre y porcentaje 50% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) custodia del Acervo documentación

Procedimiento (cómo) se lleva a cabo un control de todo documento que entre y sale de A.D.

Propósito de la tarea (por qué) para tener el registro de que documentos tiene el área

Frecuencia a menudo y porcentaje 20% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) atención al contribuyente

Procedimiento (cómo) revisión en el sistema sobre pagos como reclamos por el cliente

Propósito de la tarea (por qué) para atender cualquier problema que tenga el contribuyente respecto a que pagos realizados en caja

Frecuencia siempre y porcentaje 30% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) traslado de documentos al archivo central

Procedimiento (cómo) inventario de documentos y sobre eso se manda al archivo central

Propósito de la tarea (por qué) para liberar espacio para la nueva documentación

Frecuencia siempre y porcentaje 70% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

Tarea (qué) corroboración de pagos en el sistema

Procedimiento (cómo) mediante el sistema SISMUNI se corrobora los pagos realizados por el contribuyente

Propósito de la tarea (por qué) para validar si se ingresaron los montos al SISMUNI

Frecuencia siempre y porcentaje 90% de tiempo utilizado para realizar una tarea.

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
SECCION I	
<p>¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p> <p>Máquina/equipo/software tiempo en uso (aclarar por día o semana)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PC ➤ SIAF ➤ SISMUNI ➤ EXCEL <p>¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar los pagos realizados por los contribuyentes ➤ Elaborar informes para el OCI o gerencia y las otras subgerencias <p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):</p> <p>Quejas contribuyentes Que se cae el sistema Acervo documentario incompleto</p> <p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.</p> <p>Marisol (Supervisora de Caja) extorno, pagos por contribuyente Giovanny (archivo. Encargado), búsqueda de documentos Pilar (secretaria), respuesta informes memorándum</p>	
Pagina N°3	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
SECCIÓN II	
Sección del empleado revisada y aprobada por	
Comentarios	
<p>Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados. Dar ejemplo: cuentas erróneas, devengados mal en el SIAF</p> <p>() No se detecta hasta que causan inconvenientes en otros departamentos. Dar ejemplo cuentas incorrectas, conformidades de servicios, retenciones y detracciones</p> <p>() No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente. Dar ejemplo</p> <p>Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.</p> <p>() Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.</p>	
Pagina N°4	

CUESTIONARIO PARA UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	GIOVANI ATAHUA
FECHA:	04-04-2019
TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO DEL ACERVO DOCUMENTARIO
DEPARTAMENTO:	TESORERIA
SUPERVISOR:	ELSA CHÁVEZ ONCEVAY
EXPLICACIÓN	
<p>El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc. Necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizan para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que le surja.</p>	
INSTRUCCIONES PARA EL EMPLEADO	
<p>Complete los espacios arriba y en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor.</p>	
Pagina N° 1	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO
SECCIÓN I
<p>Tarea (qué) archivo central búsqueda de recibos Procedimiento (cómo) búsqueda por sección, por fecha Propósito de la tarea (por qué) para corroborar un pago o información de algún documento Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) ingreso al SIAF de la recaudación diaria Procedimiento (cómo) registra en el SIAF lo determinado y recaudado Propósito de la tarea (por qué) llevar el control de los ingresos por meses Frecuencia diario y porcentaje 30 min de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) información de los comprobantes de pago del archivo central Procedimiento (cómo) verificar a través del SIAF el comprobante del pago Propósito de la tarea (por qué) para brindar información acerca de algún trámite, pago, contrato, etc. Frecuencia diaria y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) asignar número de comprobantes a las órdenes de servicios Procedimiento (cómo) las órdenes que llegan, asignan número de C/P Propósito de la tarea (por qué) para que tengan una enumeración y un orden en base al pago realizado Frecuencia siempre y porcentaje 60% de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) control y custodia de las cartas fianzas Procedimiento (cómo) lleva un control y custodia de las cartas fianzas Propósito de la tarea (por qué) cuando el proveedor lo solicite por haber culminado su contrato Frecuencia a veces y porcentaje 30% de tiempo utilizado para realizar una tarea. Tarea (qué) Procedimiento (cómo) Propósito de la tarea (por qué) Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar una tarea.</p>
Página N°2

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
SECCION I	
<p>¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p>	
Máquina/equipo/software	tiempo en uso (aclarar por día o semana)
➤ Computadora	8h al día
➤ SIAF	
<p>¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?</p>	
<p>➤ Registro de la recaudación diaria al SIAF para el control de los ingresos directamente recaudados por las municipalidades.</p>	
<p>➤ Control de las cartas fianzas</p>	
<p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s):</p>	
Falta de internet	
Falta del sistema SIAF	
Falta de comunicación entre las áreas	
Desorden en el acervo documentario	
<p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.</p>	
Nombre (título)	ANGELO VASQUEZ Razón girador pagador
Nombre (título)	ELIZABETH ARANZAMENDI Razón especialista de SIAF
Nombre (título)	PAVEL MARQUINA Razón técnico administrativo
Pagina N°3	

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO	
SECCIÓN II	
Sección del empleado revisada y aprobada por	
Comentarios	
<p>Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados. Dar ejemplo: cuentas erróneas, devengados mal en el SIAF</p> <p>() No se detecta hasta que causan inconvenientes en otros departamentos. Dar ejemplo cuentas incorrectas, conformidades de servicios, retenciones y detracciones</p> <p>() No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente. Dar ejemplo</p> <p>Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados (indicar con una cruz donde corresponda):</p> <p>() No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.</p> <p>() Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.</p>	
Pagina N°4	