

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Sección Regional Huetar Norte y Caribe

Elaboración de un plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Integrantes

Sánchez Huertas, Marcia

Reyes Hidalgo, Dayana

Ugalde Mejía, Warren Jesús

Campus Sarapiquí

Heredia, 2021

Dedicatorias

Dayana Reyes Hidalgo

Este logro va dedicado a mi hijo Darrel Jiménez Reyes, a quien desde muy pequeño tuve que dejar para ir a estudiar. También a mis abuelos, que siempre me apoyaron en el proceso, en especial mi abuela Gregoria Zúñiga Zúñiga, quien me ayudó con el cuidado de mi hijo mientras yo estaba en la Universidad.

También dedico este logro a una persona muy especial que siempre estuvo apoyándome durante todo el proceso. Gracias por la motivación y el apoyo incondicional que siempre me diste, Rony García Torres. También le dedico a toda mi familia, que de alguna u otra forma me apoyó.

Me dedico este logro por el esfuerzo y las desveladas. Agradezco a mi Dios por la fuerza, la perseverancia, la paciencia y el tiempo que me dio para culminar la investigación.

Marcia Sánchez Huertas

Dedicado a mi familia, que son mi roca, mi motivo de superación. Gracias a ellos por su comprensión, apoyo incondicional y por ese amor tan grande que me proyectan.

Warren

En primer lugar, damos infinitas gracias a DIOS por habernos dado fuerza y valor para cumplir esta etapa de nuestras vidas.

Agradecemos con mucho amor el apoyo incondicional brindado por nuestras familias y mi novia, quienes durante la vida y en esta etapa tan importante se han mantenido a nuestro lado, dándonos consejos y celebrando los triunfos de la vida; es por eso que siempre les agradeceré la completa ayuda a mi familia Ugalde Mejía. También a nuestros seres queridos, ya que sin ellos no existiría hoy este Trabajo Final de Graduación. Muy especialmente, y sin dejar de lado, agradezco a cada profesor y profesora que con su sabiduría y paciencia transmitió su conocimiento para el desarrollo de mi formación profesional, y gracias a todos lo que nos brindaron su ayuda en este proyecto.

Agradecimientos

Agradecemos a la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar de Talamanca por permitirnos desarrollar el trabajo en su organización; además, por mostrarse siempre comprometida para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Además, agradecemos a nuestra lectora, María Teresa Dobles Villegas, por su guía y entrega en el desarrollo de este trabajo. También al profesor guía Rodolfo Anchía, por sus recomendaciones y asesoramiento. Gracias a los dos por los consejos y el apoyo para concluir con éxito este trabajo.

Índice de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	xii
Introducción	xiv
Capítulo I. Aspectos Metodológicos.....	15
1.1. Tema de Investigación.....	15
1.2. Planteamiento y Descripción del Problema.....	15
1.2.1 Interrogante de la investigación.	16
1.2.2 Justificación de la investigación.	16
1.2.3 Delimitación temporal, espacial, empresarial, enfoque, ámbito, área y moneda.	18
1.3. Objetivos de la Investigación	19
1.3.1. Objetivo general.	19
1.3.2. Objetivos específicos.	19
1.4. Modelo de Análisis.....	20
1.4.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	20
1.4.2 Relaciones e Interrelaciones.....	24
1.5. Estrategia de Investigación Aplicada.....	25
1.5.1. Tipo de investigación.....	25
1.5.2 Fuentes de investigación.	28
1.5.3 Población.....	29
1.5.4 Recopilación de datos.....	30
1.6. Análisis e interpretación de la información.	35
1.7. Alcance.....	35
1.8. Limitación.....	36
Capítulo II. Marco Referencial.....	37
2.1 Generalidades de la Institución o Empresa, y Desarrollo Específico del Área o Departamento de Investigación.....	37
2.1.2. Ubicación exacta de ADITICA.....	38
2.1.3. Descripción de la empresa.....	39
2.2. Antecedentes de la organización.....	41
2.3. Objetivos estratégicos de ADITICA	42
2.4. Aspectos legales.	43
2.5. Naturaleza jurídica de las asociaciones de desarrollo de la comunidad.	43
Capítulo III. Marco Teórico	48
3.1. Antecedentes.....	48

3.2. Fundamentación teórica.....	49
3.3. Aspectos culturales	50
3.3.5. Cosmovisión indígena.....	50
3.4. Administración	51
3.5. Funciones administrativas.....	54
3.6. Subsistemas de la gestión de talento humano.....	59
3.7. Manual de descripción de puestos.	62
3.8. Métodos para la descripción y el análisis de puestos.	67
3.9. Etapas del análisis de puestos.....	69
3.10. Importancia de contar con un manual descriptivo de puestos.....	69
3.11. Evaluación de desempeño.....	70
3.12. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	74
3.13. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.	76
3.14. Instrumento de evaluación de desempeño.....	79
Capítulo IV. Análisis de los Resultados	81
4.1 Requerimientos políticos y culturales de ADITICA.....	81
4.2 Necesidades estructurales y organizacionales de ADITICA	86
4.2.1. Administrador	88
4.7. Guarda recurso 2:.....	99
4.2.7. Chofer de transporte público.....	106
4.2.9. Misceláneo:	110
4.3 Método de inducción adecuado para ADITICA.	113
4.4. Evaluación del desempeño adecuado para ADITICA.	114
4.5. Discusión de las observaciones realizadas	116
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	121
5.1 Conclusiones.....	121
5.2. Recomendaciones.....	125
5.3 Propuesta.....	129
5.3.1 Manual descriptivo de puestos	129
5.3.2 Plan de inducción	170
5.3.3 Instrumento de evaluación de desempeño.....	176
Referencias.....	233
Anexos	238

Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentación de las Variables.....	21
Tabla 2. Población	29
Tabla 3. Miembros de la Junta Directiva	40
Tabla 4. Ventajas y desventajas del método de observación directa.	68
Tabla 5. Ventajas y desventajas del método del cuestionario.....	69
Tabla 6. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	75
Tabla 7. Hallazgos encontrados en ADITICA respecto a la evaluación de desempeño.	116

Índice de figuras

Figura 1. Relaciones e interrelaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Reseña Histórica ADITICA.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Aspectos que debe contener el plan de inducción.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Actividades Realizadas por ADITICA Para Fortalecer la Cultura Indígena Cabécar en los Colaboradores.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Diferencia de una Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena a una no Indígena.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Cultura laboral de ADITICA.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Lengua Materna Cabécar.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. Puestos en ADITICA.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevistas.....	238
Anexo 2. Cuestionarios	239
Anexo 3. Grupo focal.	244
Anexo 4. Guía de observación	245
Anexo 5. Ficha de trabajo personal	246

Definiciones y abreviaturas

Asociado: persona que forma parte de una asociación o entidad jurídica.

CAC: Consejo de Apoyo Comunal.

Ley: es la norma que regula jurídicamente.

Excedente: es la diferencia entre el valor de los bienes y servicios producidos.

Entidad: compañía u organización que se toma como persona jurídica.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

RAE: Real Academia Española.

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica.

UCR: Universidad de Costa Rica.

RR. HH.: recursos humanos.

RH: recurso humano.

ADI: Asociación de Desarrollo Integral.

ADITICA: Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

CONAI: Comisión Nacional de Asuntos Indígenas.

FONAFIFO: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.

POA: Plan Operativo Anual.

Resumen Ejecutivo

El siguiente Trabajo Final de Graduación se realizó en la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar, que es la máxima autoridad del territorio Talamanca Cabécar. Dicha organización representa a ocho comunidades. Con el pasar de los años, ha tenido mucho crecimiento a nivel institucional, lo que le ha permitido la contratación de personal para cumplir con el plan de trabajo; sin embargo, actualmente no cuenta con un manual descriptivo de puestos, un plan de inducción ni un instrumento para evaluar a los colaboradores de una forma adecuada.

El objetivo general de la investigación es elaborar una propuesta de plan de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación del desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, adecuados a las características políticas y culturales para favorecer la dirección de personas.

La metodología empleada en la investigación es cualitativa. Las variables son requerimientos políticos y culturales, el manual descriptivo de puesto, la inducción, la evaluación de desempeño y, para finalizar, la propuesta. Además, se realizó un censo para recolectar la información, donde se aplicaron instrumentos como cuestionarios, entrevistas y grupos focales a los colaboradores y miembros de la actual Junta Directiva de la organización. El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria.

El resultado del trabajo de investigación es la elaboración de una propuesta que cuenta con tres productos adaptados a la naturaleza de la organización, los cuales son: manual descriptivo de puestos,

plan de inducción e instrumento de evaluación del desempeño, tomando en cuenta aspectos políticos y culturales que influyen directamente.

Finalmente, la conclusión general del trabajo es que actualmente la organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, debido a lo cual hay una informalidad en la gestión del recurso humano, y una de las razones es que no cuentan con un manual descriptivo de puestos. El proceso de inducción se da de forma general y no tienen establecido un plan para ello, lo que dificulta que se contemplen todos los aspectos tanto generales como específicos que debe contener el plan de inducción. Tampoco conocen los costos relacionados. Asimismo, se determinó que la ADITICA no tiene un instrumento de evaluación de desempeño acorde a las características y necesidades de la organización, como consecuencia de lo antes mencionado, no se aprovechan al máximo las capacidades del recurso humano de ADITICA.

La recomendación general es que se utilicen los productos propuestos, los cuales deben ser utilizados de acuerdo con el manual de uso e indicaciones aportado en cada instrumento, de esta forma, la propuesta va a ser de mucho apoyo para mejorar la aplicación de personas en ADITICA.

Introducción

El siguiente trabajo se realizó en la zona de Talamanca, específicamente en la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca. El tema de investigación consiste en la elaboración de un plan de inducción, un manual de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca. El tema se eligió en respuesta a la necesidad que presentan actualmente en temas de recursos humanos.

El objetivo general es elaborar la propuesta de un plan de inducción, un manual de puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA), para apoyar los procesos de dirección de personas.

La inducción se refiere a la integración del nuevo colaborador a la organización. Según Díaz (2020), el proceso de inducción es la técnica que utilizan las organizaciones para el desarrollo de personas, es decir, que si se aplica de forma adecuada, mejora y fortalece las competencias del talento humano, generando beneficios al corto plazo para la empresa. Con base en lo indicado por el autor, contar con un programa de inducción va a facilitar el proceso debido a que ya se tiene planeado cada uno de los procedimientos, así como los costos de la inducción.

La importancia del manual descriptivo de puestos es que explica de forma detallada los procedimientos de la empresa, lo que orienta a que se puedan evitar errores y controlar el cumplimiento de las funciones, debido a que explica de forma detallada cada una de las actividades y

responsabilidades. También es importante porque es muy útil cuando ingresan nuevos colaboradores (Ramos, 2018).

Como lo indica Quispe (2020), la evaluación del desempeño es una herramienta que tiene beneficios debido a que permite un desarrollo integral del empleado, mejorando de esta forma las capacidades, los conocimientos, las competencias y los valores. De acuerdo con lo indicado, la organización también debe contar con un instrumento elaborado acorde a la dinámica de la organización, para evaluar a los colaboradores de forma objetiva y así lograr una medición correcta del desempeño.

El trabajo se desarrolló de acuerdo con los siguientes capítulos: “Aspectos metodológicos”, que se refiere a la metodología empleada; seguidamente, el “Marco de referencia” muestra información general de la asociación y los aspectos legales; le sigue el “Marco teórico”, que indica la teoría que respalda la investigación; seguidamente está el “Análisis de los resultados”, que se refiere desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos, el cual incluye el análisis y la propuesta de los productos; y finalmente se encuentran las “Conclusiones y recomendaciones”.

Capítulo I. Aspectos Metodológicos

En el siguiente capítulo se desarrollarán los aspectos metodológicos que se siguieron con el fin de desarrollar el trabajo final de graduación, en el que se incluyen la especificación del problema de investigación, los objetivos y la estrategia metodológica.

1.1. Tema de Investigación

Elaboración de un plan de inducción, un manual de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca.

1.2. Planteamiento y Descripción del Problema

La Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA) es el gobierno local y la máxima autoridad del territorio indígena Cabécar Talamanca. Su razón de ser es velar por los intereses y las necesidades del pueblo. La Junta Directiva es elegida por la población y tiene un periodo de labores de dos años. Por decisiones propias de ADITICA, realizan la contratación de nuevo personal, esto por temas de confianza y para brindar mayor oportunidad laboral a otras familias.

Su principal ingreso es por el pago de Servicios Ambientales (PSA), el cual representa el 96%. El otro 4% lo reciben por ingreso de servicio de transporte. Cabe mencionar que es el único prestatario de este servicio en el territorio. Aunado a esto, ADITICA recibe donaciones de organizaciones internacionales, entre las cuales se encuentran: la organización alemana LOVE FOR LIVE, que son fondos del gobierno alemán que tienen como objetivo principal que las personas de lugares muy alejados puedan tener acceso a electricidad mediante la donación de paneles solares. En este caso, ADITICA tuvo que hacer una contrapartida, que consiste en la contratación y el pago de personal con el fin de realizar el proyecto. Otro de los proyectos con fondos del gobierno alemán es CICA/SOTZIL, es un proyecto que beneficia a familias que se ubican en paisajes forestales.

Actualmente, ADITICA no tiene un manual de puesto actualizado, el que utilizan fue elaborado en el año 2008 y muchos de los puestos se han modificado o se han creado nuevos, lo cual genera que

el personal incurra en errores al no tener claras las funciones, y en algunas ocasiones esto causa molestia a los clientes y socios.

Además de esto, tampoco cuentan con un instrumento para evaluar el desempeño; por esta razón, la Junta Directiva realiza una evaluación cada tres meses, sin ningún criterio técnico. Estas evaluaciones las han utilizado en algunas ocasiones para prescindir de la contratación de personal, lo que deja en entredicho la transparencia de estos procesos. Por otra parte, existe una elevada rotación de personal, lo que genera un impacto en el ambiente laboral, altos costos económicos y fuga de conocimiento.

Por todo lo mencionado anteriormente, se percibe que el problema de ADITICA es la deficiencia en la estrategia de aplicación de personas, ya que no existen procesos detallados que le permitan tener un adecuado diseño de puestos, un plan de inducción definido, procesos de control de las funciones y desempeño de los colaboradores, lo que genera una baja productividad de los colaboradores y retraso en los procesos administrativos y operativos.

1.2.1 Interrogante de la investigación.

¿Cuál es la alternativa de procedimiento de inducción, manual de puestos e instrumentos de desempeño que mejor se adapta a la dinámica organizacional de ADITICA?

1.2.2 Justificación de la investigación.

Las asociaciones de desarrollo son importantes debido a que el principal objetivo que persiguen es mejorar las condiciones sociales de la comunidad o el pueblo que representan. Estas, a pesar de ser de interés público, se rigen bajo el derecho privado. Para DINADECO, que es el ente encargado en temas de asociaciones de desarrollo, se clasifican en integrales o específicas. La diferencia es que para la constitución las integrales necesitan de cierto porcentaje de personas y mayores a 15 años, mientras que las específicas tienen como fin el desarrollo de un tema en específico, y el porcentaje que requieren para su constitución es menor que las integrales (Cordero, 2018, p. 1).

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) nace hace aproximadamente cuarenta años, con el objetivo de “promover, constituir y apoyar a las asociaciones de desarrollo de la comunidad, el cual se crea mediante la ley 3859” (Mondol Velásquez, 2009, p. 70). Como lo indica el autor, DINADECO es el encargado de velar y fiscalizar a las asociaciones de desarrollo, e indica los lineamientos para que se rijan las asociaciones de desarrollo de cualquier tipo. De acuerdo con lo anterior, ADITICA debe responder directamente con informes, estructura, entre otros aspectos. Económicamente, el apoyo que le da a ADITICA es muy poco.

La Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA) nace en el año 1985. Se ubica en Bratsi, Talamanca, Limón, Costa Rica. Es la máxima autoridad, y se encarga de administrar el territorio indígena Cabécar. ADITICA está conformada por los siete miembros de la Junta Directiva, el personal administrativo y el personal operativo, los cuales trabajan mediante Plan Operativo Anual (POA), el cual es aprobado por la asamblea. Cuenta con un aproximado de seiscientos cincuenta socios, debido a esto, ADITICA cumple un gran protagonismo al ser el representante del territorio, de ahí la importancia de contar con una administración idónea del talento humano.

El trabajo de investigación se realiza con el propósito de diseñar el manual descriptivo de puestos, el plan de inducción y un instrumento de evaluación de desempeño, con el fin de mejorar la productividad de ADITICA. El motivo que llevó a realizar la investigación es la necesidad que se presenta en temas de inducción, de un manual de puestos y de un instrumento para evaluar el desempeño.

La asociación no cuenta con un proceso de inducción establecido, un manual de puestos actualizado y tampoco conoce el desempeño real de los colaboradores. Debido a lo anterior, la investigación es relevante porque se aportarán una estrategia e instrumentos para mejorar la aplicación de personas en la organización, y contribuir con el incremento de la productividad.

Contar con un manual de puestos actualizado es muy importante debido a que permite que la empresa defina las funciones de los puestos y el perfil adecuado para la organización. También ayuda al colaborador a conocer cada una de las actividades que debe realizar, y evita el recargo de funciones.

Es necesario para establecer las políticas de compensación en la empresa, entre otros aspectos importantes.

Por otra parte, evaluar el desempeño del talento humano es indispensable en las organizaciones, ya que permite conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores y también ayuda a tomar decisiones al respecto, por ejemplo, un posible plan de capacitación. Debido a esto, se vuelve necesario contar con un instrumento y una metodología adecuados que permitan realizar dicha evaluación, logrando resultados objetivos.

La Junta Directiva de ADITICA, al contar con un instrumento de evaluación de desempeño, podrá realizar evaluaciones de forma adecuada, fácil y objetiva; se obtendrán mejores resultados acerca del desempeño del personal administrativo y operativo. Además, es complicado para ADITICA contratar un profesional que pueda solucionar la situación debido a lo alejado que se encuentra el territorio.

La investigación es conveniente porque resuelve un problema social, aportando una mejora en la estructura organizacional de la asociación, la cual es una entidad de suprema importancia para el desarrollo del territorio indígena Cabécar Talamanca.

Otra razón por la cual es importante el trabajo de investigación es para brindar un aporte a la organización, debido a que, con el pasar de los años, la asociación de desarrollo ha crecido y esto ha implicado una mayor demanda en la gestión del recurso humano, situación que ha sido difícil de atender por la ubicación geográfica de la organización, que complica la contratación de profesionales en esa área que realicen ese tipo de trabajo.

1.2.3 Delimitación temporal, espacial, empresarial, enfoque, ámbito, área y moneda.

1.2.3.1. Delimitación temporal: la investigación se realizó durante el periodo 2020-2021, con una duración de doce meses, los cuales incluyen todo el periodo de desarrollo de la investigación en ADITICA.

1.2.3.2. Espacial: Progreso, Talamanca, Limón, Costa Rica. Instalaciones de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Talamanca Cabécar.

1.2.3.3. Empresarial: la investigación se realizó en la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Talamanca Cabécar.

1.2.3.4. Enfoque: se diseñaron una propuesta de plan de inducción, un manual de puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de ADITICA para apoyar en los procesos de dirección y control del talento humano.

1.2.3.5. Ámbito: la investigación se realiza en la carrera de Administración, desde el ámbito de Recursos Humanos.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general.

Elaborar la propuesta de plan de inducción, manual descriptivo de puestos e instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, adecuados a las características políticas y culturales, para favorecer la dirección de personas.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a) Identificar los requerimientos políticos y culturales para la creación del método de inducción, el manual descriptivo de puestos y el instrumento para la evaluación del desempeño pertinentes, para apoyar en los procesos de dirección de personas.
- b) Analizar las necesidades estructurales y organizacionales de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, para identificar los puestos pertinentes que requiere la organización y elaborar el manual descriptivo de puestos.

- c) Identificar cuál método de inducción se adecua a los objetivos organizacionales de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, para lograr una buena orientación del personal nuevo.
- d) Elaborar el instrumento de evaluación de desempeño que se adecue a la dinámica de la Asociación de Desarrollo Integral del territorio Indígena Cabécar Talamanca para su posterior aplicación, con el fin de conocer el rendimiento de los colaboradores.
- e) Proponer un método de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, para favorecer la dirección de personas.

1.4. Modelo de Análisis

Se refiere a la forma en la cual se van a analizar los objetivos. Incluye variables, conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

1.4.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Como citan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105).

Esta investigación se basa en cada variable descrita en la tabla N.º 1; además, se describen la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización, con el propósito de cumplir los objetivos establecidos en la investigación.

Las variables se refieren a la propiedad que se puede fluctuar, donde la variación puede medirse u observarse. Estas adquieren valor en la investigación cuando se relacionan con otras (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 93).

Como se visualiza en la tabla 1, se realizó una matriz para generar los instrumentos de levantamiento empírico y recabar información cualitativa vinculada a los objetivos de este trabajo, la cual

fue de gran importancia, ya que orientó a la vinculación conceptual de la investigación con la identificación de los instrumentos que se utilizaron en la investigación.

Tabla 1.

Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables.

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Requerimientos políticos y culturales	<p>Culturales: es una herencia que comparten grupos de personas o un lugar en particular, ya sea país, territorio o comunidad, que incluye el modo de actuar, vestir, sentir y los transmiten mediante la religión, la ley, la costumbre, el arte, la ropa entre otros. (Yopo, 1971).</p> <p>Políticos: son factores que influyen en las interacciones y la conducta social debido a que asignar autoritariamente valores en la sociedad (Rosales y Rojas, 2012).</p>	<p>El adecuado estudio cultural y político es importante para el adecuado estudio de la organización, para determinar reglas y creencias que influyen en la gestión del talento humano: valorar los siguientes requerimientos que influyen en la investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costumbres - Tradiciones - Idioma - Leyes - Creencias <p>Político: valorar la reestructuración de los estatutos.</p>	Cuestionario – Grupo focal.
Manual descriptivo de puestos	El manual descriptivo es un instrumento que organiza las funciones, los requisitos, las habilidades, las consecuencias, el error,	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Reunión con el responsable de la asociación. 	Análisis documental, observación, cuestionario, entrevista, grupo focal.

	<p>las responsabilidades, la condición de trabajo, entre otros (Zelaya, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del perfil de puestos (responsabilidades, funciones, requisitos, condiciones de trabajo, amonestaciones). - Validación de los perfiles con la asociación. - Consolidación del manual descriptivo de puestos. 	
Inducción	<p>Consiste en integrar al nuevo colaborador a la organización mediante la explicación de la forma en que funciona la empresa y cómo podrá apoyar con el equipo de trabajo (Chiavenato, 2007).</p>	<p>Métodos más utilizados para promover la inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeación del proceso de selección. - Contenido inicial de la tarea. - Papel del gerente. - Grupos de trabajo. - Programas de socialización o inducción. 	<p>Grupo focal, observación.</p>
Evaluación de desempeño	<p>La evaluación de desempeño es el procedimiento que se realiza de forma continua y que refleja los juicios del personal de una organización en relación con las actividades que desempeña. Esto se realiza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores a evaluar. - Metodología para la evaluación. - Generar las encuestas de evaluación. 	<p>Análisis documental, grupo focal, cuestionario.</p>

	<p>para conocer el desempeño de los colaboradores, lo que pretende es integrar los objetivos organizacionales con los individuales. (Puchol, 2007).</p>		
Propuesta	<p>Documento corto que contiene los resultados de revisión bibliográfica del tema general; seguidamente, se realizan las mismas actividades con el objetivo general y específico, con el fin de dar alternativas de solución al problema (Lerma González, 2016).</p>	<p>Documento que contenga método de inducción, el manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño.</p>	<p>Manual de puestos. Plan de inducción. Instrumento de evaluación del desempeño.</p>

1.4.2 Relaciones e interrelaciones.

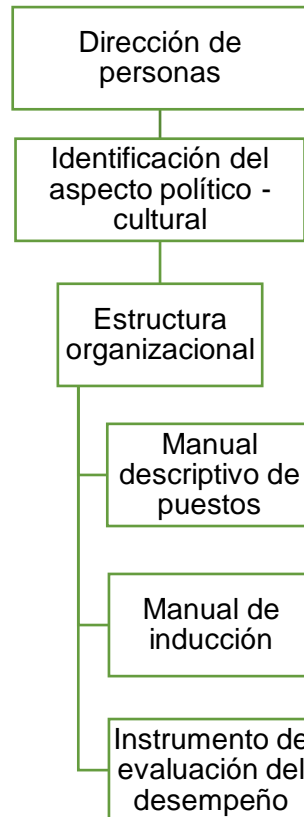


Figura 1. Relaciones e interrelaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La recolección de datos que contribuyen a identificar los aspectos políticos, culturales y la estructura organizacional, se realizará con base en las técnicas entrevista, cuestionario y revisión documental. La relación de estos tres aspectos tiene como resultado la elaboración y adecuación de los tres instrumentos a la cultura cabécar, para apoyar en el proceso de dirección de personas.

1.5. Estrategia de Investigación Aplicada

1.5.1. Tipo de investigación.

La finalidad de este trabajo es elaborar la propuesta de un método de inducción, un manual descriptivo puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca, adecuados a las características político-culturales, para favorecer la dirección de personas. El método del trabajo es cualitativo desde el enfoque de investigación-acción.

La investigación se desarrolla para identificar, investigar y analizar los datos recolectados con el propósito de diseñar un plan de inducción, una propuesta de un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación de desempeño que mejor se adapten a la dinámica organizacional en ADITICA; dicho lo anterior, el tipo de metodología que se va a utilizar es cualitativa, tipo descriptiva y exploratoria.

La investigación es de tipo descriptiva, la cual se define como “una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio, es decir, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas” (Naghi, 2005).

El propósito de este tipo de investigación es medir y recoger información acerca de las variables, porque el objetivo no es indicar cómo se relacionan estas, lo que quiere decir que describe las tendencias, propiedades y características ya sea de la población o del grupo en específico (Hernández *et al.*, 2010, p. 80).

Para Hernández *et al.* (2010): “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” (p. 79). En ADITICA no hay investigaciones similares a esta, mediante la cual se integrarán componentes culturales y políticos.

Por otra parte, la investigación es cualitativa. Según Hernández *et al.* (2014), con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. El énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo. Además, la investigación cualitativa está enfocada en profundizar fenómenos desde una perspectiva natural y con base en un concepto. Este proceso va a iniciar con la idea de investigación.

Los estudios cualitativos sirven para conocer puntos que tal vez no se había pensado, tener ideas acerca de métodos para recolectar datos y analizarlos en relación con la forma en que los han utilizado otros autores, conocer errores que se han presentado en investigaciones anteriores, conocer la forma en la que abordan el tema otros autores y para mejorar (Hernández *et al.*, 2010, p. 364).

Para Hernández *et al.* (2010), en la investigación cualitativa existe una serie de diseños básicos, los cuales se clasifican de la siguiente forma:

- Teoría fundamentada
- Diseños etnográficos
- Diseños narrativos
- Diseño de investigación –acción (p. 492).

1.5.1.1. Diseños de investigación-acción.

El diseño de la investigación cualitativa del trabajo es investigación-acción. El objetivo es resolver alguna situación cotidiana y mejorar prácticas específicas. El autor lo define en una serie de pilares fundamentales, los cuales se indican a continuación: los participantes viven un problema y son los que pueden o están capacitados para solucionarlo. Lo segundo es que la conducta de esas personas influye por el entorno en que se encuentran. Finalmente, la metodología cualitativa es la idónea para el estudio porque es uno de sus pilares epistemológicos (Hernández *et al.*, 2010, p. 510).

Algunas de las técnicas indispensables para recopilar información valiosa son la entrevista, la observación y la revisión de documentos, al igual que los grupos de enfoque.

Para Hernández *et al.* (2010), cuando se analiza la información, seguidamente se debe realizar un reporte con el diagnóstico de la situación, y se presenta a los que participan, con la finalidad de validar información. Seguidamente, se plantea el problema de la investigación, para finalmente elaborar un plan de soluciones (p. 513).

Según Hernández *et al.* (2014):

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. (p. 496).

Asimismo, los mismos autores afirman que:

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente. (Hernández *et al.*, 2014, p. 497).

Posterior a detectar el problema en ADITICA, se debe planear cómo resolverlo, mediante diferentes técnicas de recolección de datos como lo es la entrevista, la cual se realizará mediante los instrumentos: cuestionario y guía de entrevista. Otra técnica importante a utilizar es la observación, mediante el instrumento guía de observación. Además, como apoyo, se tomarán videos, notas y se revisarán documentos pertinentes. Posterior a esta fase, se deben analizar todos los datos obtenidos para elaborar el plan de acción e implementar las mejoras, con el fin de solucionar el problema.

1.5.2 Fuentes de investigación.

1.5.2.1. Fuentes primarias.

Las fuentes primarias que se utilizará en la investigación son las entrevistas, los cuestionarios y la observación. Según afirman Hernández *et al.* (2014), las fuentes primarias:

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.

1.5.2.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes de información secundarias, por su parte, son definidas por Hernández *et al.* (2004) como aquellas que: “Reprocesan información de primera mano donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes en el campo de la comunicación en las organizaciones (publicadas básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas)” (p. 55).

Las fuentes secundarias que se van a utilizar son bases de datos, por ejemplo, de las universidades, y otros que sean necesarios para llevar la investigación. Se hará revisión de diferentes tesis, trabajos finales de graduación, y artículos relacionados con el tema de investigación.

También se solicitaron recursos documentales de la organización que contengan información estructural y organizacional. Dicha información la va a facilitar el administrador de ADITICA.

1.5.3 Población.

1.5.3.1. Definición y caracterización de la población de estudio.

En la elaboración de este trabajo se diseñó la estructura del subsistema de aplicación de gestión de talento humano al personal de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA), para apoyar los procesos de dirección y control de personas, con el propósito de aumentar la productividad de ADITICA. Es por eso que se trabajó inicialmente con la Junta Directiva y la administración, mediante la aplicación de las técnicas de observación, entrevistas, cuestionarios, grupo focal y revisión documental aplicados a los miembros de Junta Directiva y a los colaboradores de ADITICA.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, la población la componen un total veinte personas, que incluyen ocho miembros de la Junta Directiva y doce colaboradores. En la tabla 2 se muestra la cantidad de colaboradores de ADITICA y sus respectivos puestos.

Tabla 2.

Población

Administrador	1
Técnico	1
Secretaria	1
Guarda recurso 1	1
Guarda recurso 2	2
Guarda	2
Cocinera	1
Chofer	1
Chofer de transporte público	1
Miscelánea	1
Total	12

Por las características del diseño de investigación, no se realizó un muestreo para el desarrollo del trabajo de investigación.

1.5.4 Recopilación de datos.

La recolección de datos desde el enfoque cualitativo es importante, ya que se obtienen datos de la situación o del contexto actual de ADITICA, los cuales se analizaron y comprendieron con el propósito de responder la pregunta de investigación.

1.5.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación.

Se utilizaron diferentes técnicas para la recolección de datos, como la entrevista, el cuestionario, la observación, el grupo focal y la revisión documental, para el cumplimiento de los objetivos. Se aplicaron dos entrevistas, una dirigida a la Junta Directiva y otra a los colaboradores; además, se aplicaron dos cuestionarios, dirigidos a la Junta Directiva y a los colaboradores, respectivamente. Para finalizar, se aplicó un grupo focal dirigido a los colaboradores y otro a la Junta Directiva. Posteriormente, se abordó la técnica de observación y revisión documental, ya que, para elaborar un manual descriptivo de puestos, un plan de inducción y un instrumento de evaluación de desempeño, las preguntas deben ser planteadas de forma diferente para el sector directivo y sector administrativo-operativo, puesto que las funciones y responsabilidades son distintas.

1.5.4.2. La observación.

La observación es una técnica de investigación muy utilizada, ya que permite percibir de manera directa el objeto a investigar, y de esta manera desarrollar eficientemente los objetivos del trabajo.

La observación es entendida como un método, sin embargo, para otros es considerada una técnica. Es una forma sistematizada, lógica de forma visual y verificable de lo que se desea conocer. Esta técnica, al igual que las otras, requiere de instrumentos para *consignar* información (Campos y Covarrubias y Lule, 2012).

En cuanto a la aplicación de esta técnica, se elaboró una guía de observaciones (ver anexo 4) para recopilar información que ayudara a identificar los requerimientos políticos y culturales, los cuales, según la naturaleza del territorio indígena, influyeron de manera directa en toda la investigación; además, se analizó la estructura organizacional para identificar el modo en el cual ADITICA realizaba el proceso de inducción, la evaluación del desempeño y el manual descriptivos de puestos, con el fin de obtener información de primera mano y detectar necesidades estructurales y organizacionales.

La técnica se aplicó para observar las tareas que se realizaban en cada uno de los puestos, para identificar cuáles funciones y características del desempeño estaban asociadas al desenvolvimiento del puesto, conocer la frecuencia de las tareas que ejecutan los colaboradores, identificar si existía recargo de tareas en los puestos, verificar que los colaboradores contaran con las herramientas y los materiales necesarios para desempeñar sus tareas diarias, verificar si existe rotación del personal, y observar si en la asociación laboraban solo personas indígenas cabécar. Su aplicación fue sencilla, ya que una de las investigadoras es integrante del territorio indígena Cabécar, afiliada de ADITICA, y además laboraba para la asociación en ese periodo.

La importancia de esta técnica está relacionada con la posibilidad de identificar información que no pudo ser registrada por medio de la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas.

1.5.4.3. La entrevista.

En la elaboración de este trabajo, esta técnica de recolección de datos será una de las principales herramientas. Según Córdoba (2004), cuando hay mayor estructuración de las preguntas y menor necesidad de la participación del encuestador, se habla de un cuestionario, y una menor estructuración y mayor participación del encuestador corresponde a la entrevista.

El autor la define como una forma de reunión donde se encuentra la persona que entrevista y el entrevistado, donde la comunicación se da mediante una serie de preguntas ya elaboradas y las respuestas. Las entrevistas pueden ser estructuradas cuando hay una guía de preguntas, o no

estructuradas cuando hay una guía general flexible de manejar y semiestructurada, en la cual el entrevistador puede hacer preguntas adicionales (Hernández *et al.* 2010, p. 418).

Las entrevistas debidamente estructuradas fueron aplicadas a colaboradores y miembros de la Junta Directiva (ver anexo 1) de forma individual desde el lunes 15 de marzo hasta el viernes 26 de marzo, las cuales generaron un diálogo en confianza con el propósito claro de indagar la mayor información respecto a los requerimientos culturales y políticas presentes en ADITICA, y así lograr plasmar la información respecto a cada una de las variables.

Con el fin de seguir el modelo de análisis de la investigación, se estructuraron diferentes entrevistas según los objetivos de la investigación y la población que fue consultada. Para recopilar la información para el objetivo 1, vinculada a los requerimientos de culturales y políticos en ADITICA, se aplicó una entrevista a los colaboradores, la cual constaba de una interrogante. Para recopilar información del objetivo 2, referente a las necesidades estructurales y organizacionales, se aplicó una entrevista a los colaboradores, la cual constaba de cinco interrogantes. Finalmente, para recopilar información referente al objetivo 3, relativo a la inducción, se aplicó una entrevista a la Junta Directiva, la cual constaba de dos preguntas.

Cabe mencionar que la guía de entrevista fue revisada y aprobada para su aplicación por una profesional en investigación, la profesora Ana Patricia Vázquez Hernández, con el propósito de confeccionar un instrumento que facilitara la recolección de datos necesarios para desarrollar los objetivos de este trabajo. Por otra parte, por motivo de la emergencia sanitaria mundial COVID-19, se optó por crear una guía de entrevista corta para ser aplicada por la compañera investigadora que se encontraba en el territorio indígena Cabécar y laboraba en ADITICA en ese periodo; además, fue apoyada con la aplicación de algunas entrevistas a los miembros de la Junta Directiva vía telefónica.

1.5.4.4. El cuestionario.

El cuestionario es otro del instrumento utilizado para la recolección de datos. Según Hernández y Mendoza, un cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (2018, p. 217). Esta herramienta permite igualar e integrar los datos obtenidos durante el proceso, además de que contiene variedad de preguntas, así como los aspectos que se pueden medir.

Para los autores López-Roldán y Fachelli (2015), el cuestionario es un instrumento utilizado para recopilar información. Es rígido porque busca recolectar información de las personas entrevistadas a partir de la formulación de preguntas que ya fueron realizadas previamente. Es importante indicar que es una fase muy delicada en todo el proceso, debido a que las preguntas se deben plasmar lo más claras posible.

En este caso, se aplicó la recopilación de datos mediante cuestionarios dirigidos a los colaboradores y miembros de Junta Directiva de manera individual (ver anexo 2), del día lunes 05 de abril al viernes 09 de abril. Se aplicaron por medio de la plataforma digital Google docs, con el objetivo de recabar la información necesaria para completar el manual descriptivo de puestos, el plan de inducción y el instrumento de evaluación de desempeño.

Con el fin de seguir el modelo de análisis de la investigación, se estructuraron diferentes cuestionarios según los objetivos de la investigación y la población que fue consultada. Por ejemplo, para recopilar la información respecto al objetivo 1, vinculado a los requerimientos culturales y políticos en ADITICA, se aplicó una interrogante a los colaboradores, así como seis interrogantes a los miembros de la Junta Directiva. Posteriormente, para recopilar información del objetivo 2, respecto a las necesidades estructurales y organizacionales de ADITICA, se aplicaron 16 interrogantes a los colaboradores. Para finalizar, para recopilar información vinculado al objetivo 4, referente al instrumento de evaluación de desempeño, se aplicó únicamente una interrogante a los miembros de la Junta Directiva.

1.5.4.5. Análisis documental.

El análisis documental es una técnica cualitativa. Permite analizar el manual descriptivo de puestos actual de la empresa y su estado actual, con el fin brindar una propuesta que les ayude a mejorar. Por medio de este se obtuvo información relacionada con los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

La presente investigación permitió analizar si existe un trabajo previo en ADITICA, y además implementar nuevas técnicas de gestión de talento humano.

El análisis documental es un trabajo mediante el cual, por un proceso intelectual, se extraen nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación (Rubio, 2004, p. 1).

1.5.4.6. Grupo focal.

Con el fin de seguir el modelo de análisis de la investigación, se estructuraron diferentes guías de discusión según los objetivos de la investigación y la población que fue consultada. Por ejemplo, para recopilar la información relativa al objetivo 1, vinculado a los requerimientos culturales y políticos en ADITICA, se aplicaron dos interrogantes a los miembros de la Junta Directiva. Posteriormente, para recopilar información del objetivo 2, se aplicaron cuatro interrogantes a los miembros de la Junta Directiva. Para el objetivo 3, referente al plan de inducción, se aplicó únicamente una interrogante a los miembros de la Junta Directiva, mientras que a los colaboradores se aplicaron cinco interrogantes. Para finalizar, respecto al objetivo 4, se aplicó una interrogante a los colaboradores.

El grupo focal aplicado a los miembros de la Junta Directiva fue realizado el miércoles 14 de abril mediante la plataforma digital Zoom, mientras que el grupo focal aplicado a los colaboradores se realizó el lunes 19 de abril.

Posteriormente, se realizó otro grupo focal con los miembros de la Junta Directiva el viernes 21 de mayo para presentar dos opciones de manual descriptivo de puestos, los cuales se analizaron para escoger el que se adecuó a la naturaleza y a las necesidades estructurales de ADITICA.

1.6. Análisis e Interpretación de la Información

El análisis y la interpretación de la información se refiere a la interpretación de cada variable, con el fin de responder al problema de la investigación. Debido a esto, se deben utilizar diferentes instrumentos para recolectar la información necesaria para el análisis y la interpretación. Por ende, se procedió con una serie de pasos para obtener resultados, a partir de sugerencias metodológicas de Sampieri (2007).

- Explorar datos existentes mediante documentos de ADITICA, como actas, estatutos, documentos de estructura organizacional, entre otros.
- Una vez seleccionada la población, se procede a aplicar las entrevistas, cuestionarios, observación, grupo focal y revisión documental.
- Posteriormente, se interpretaron los datos obtenidos por medio de tabulación, donde se dividió por dimensiones, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, con el fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.
- Seguidamente, se vincularon los resultados y se aportó el enfoque académico a la información recolectada, con el fin de responder los objetivos y e ir estructurando la información requerida para los productos propuestos.

1.7. Alcance

El estudio se enfoca en el subsistema aplicación de personas. Lo que se pretende alcanzar con la investigación es la propuesta de un método de inducción, un manual descriptivo de puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la ADITICA adecuados a las características político-culturales, para favorecer la dirección de personas.

1.8. Limitaciones.

Dentro de las limitaciones del trabajo se encuentran: la distancia entre compañeros y el lugar donde se localiza la organización ADITICA, la cual se ubica en Talamanca, Limón, lo que hace compleja la investigación. Además, por asunto de la pandemia provocada por el COVID-19, se dificultan el acceso a la información y el contacto con el talento humano de la organización. Otra de las limitaciones es el acceso a herramientas tecnológicas debido a la señal inestable de internet en la zona.

Capítulo II. Marco Referencial

El presente capítulo abarca las generalidades de la empresa donde se realizó la investigación. En este caso, se refiere a la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca. Se tomarán en consideración los siguientes temas: historia, ubicación exacta, descripción de la asociación, objetivos, misión y visión de la empresa.

También se hará mención del marco legal para el funcionamiento de la ADITICA iniciando desde la formación, como una asociación de desarrollo integral, hasta los convenios internacionales que la respaldan, abarcando desde los más general hasta lo más específico. Se indicará bajo qué ley se crean las asociaciones, los decretos y los reglamentos para el funcionamiento de la actividad.

2.1 Generalidades de la Institución o Empresa, y Desarrollo Específico del Área o Departamento de Investigación

Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA).

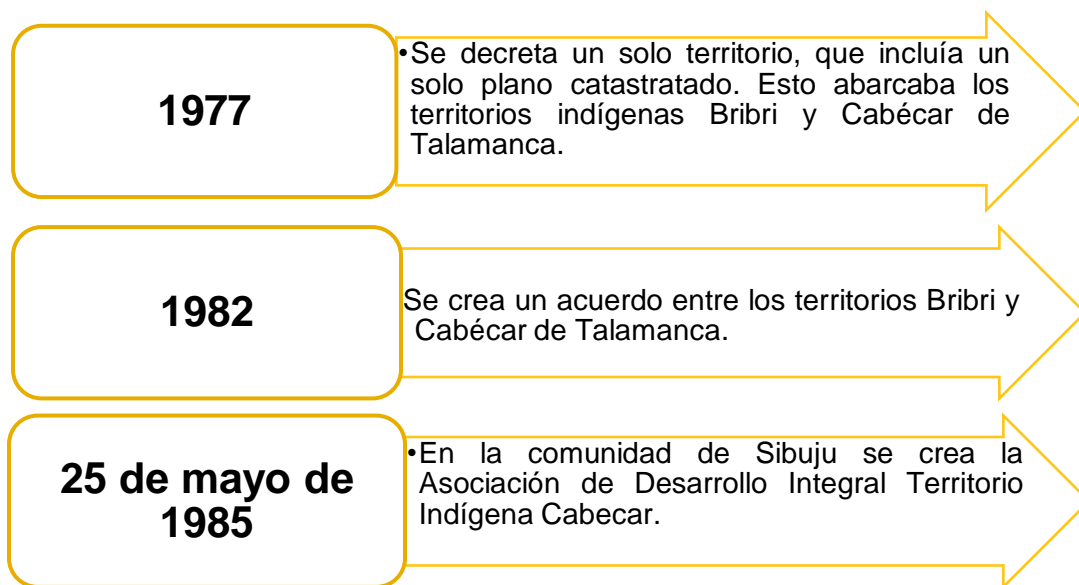


Figura 1. Reseña histórica ADITICA.

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en la entrevista realizada a Gerardo Obando, el día 22 de noviembre del 2020.

De acuerdo con la figura 2, en lo referente a la línea de tiempo, se observa que antes era únicamente Territorio Bribri; sin embargo, luego hubo un acuerdo entre líderes cabécares y bribris, que

derivó en una decisión de dividirlos en dos territorios. Tiene 36 años de constitución debido a que nace en 1985; seguidamente, se hace la comisión para las delimitaciones, la cual es la siguiente: al norte con el HITOY Cerere, al oeste con el HITOY, al este Telire, al sur con el territorio Bribri. Hace 26 años ya es oficialmente territorio Cabécar. El territorio está conformado por un aproximado de 24 mil hectáreas, y se rige bajo la ley 3859 de DINADECO (Ley de Asociaciones de DINADECO). A partir de ahí se comienzan a hacer las juntas directivas que se renuevan cada dos años, con derecho a reelección de cuatro años.

El papel que desempeña DINADECO es que mantiene actualizada a ADITICA y registra la conformación de la Junta Directiva; también, en ocasiones facilita capacitaciones en temas de administración y contabilidad, al igual que la asesoría si así lo requieren.

Se cuenta con un aproximado de 2000 habitantes. El territorio Indígena Cabécar Talamanca comprende exactamente 23.329 hectáreas, y abarca las siguientes comunidades: Progreso, China Kichá, Gavilán Canta, Oro Chico, San José Cabécar, Montesión, Sibuju, San Vicente, San Miguel y Los Ángeles.

El primer presidente de la Asociación del Territorio Indígena Cabécar fue el señor Emiliano Uva Fernández, vecino de la comunidad de San Miguel. Las instalaciones actuales de ADITICA se construyeron en la administración 2008- 2011, y con el pasar de los años se fueron haciendo más grandes para cumplir con la demanda del pueblo (Obando, 2020).

El tamaño de la estructura de la empresa es de dos hectáreas, ahí se ubican las oficinas, el comedor, las instalaciones para realizar reuniones y un albergue.

2.1.2. Ubicación exacta de ADITICA.

Costa Rica, Limón, Talamanca, Bratsi, Progreso, dos kilómetros al oeste de la delegación de Shiroles.

2.1.3. Descripción de la empresa.

La Asociación de Desarrollo del Territorio Indígena Cabécar, cédula jurídica 3-002-071502, mediante el uso de las facultades que le da la ley indígena 6172, el convenio 169 de OIT, y demás jurisprudencias relacionadas con temas indígenas, es la encargada de administrar el territorio y representar la comunidad indígena Cabécar de Talamanca.

ADITICA es el gobierno local y la máxima autoridad. Representa el territorio indígena, a través de los ocho miembros que son electos por los assembleístas. Cuenta con una sola escritura del territorio Cabécar y, por lo tanto, se encarga de administrar todo el territorio. Tiene como fin velar por el desarrollo de las comunidades desde los ámbitos económico, social, educativo, deportivo, cultural, de salud y ambiental, entre otros. Los ingresos se perciben por pago por Servicios Ambientales y lo utilizan para mejorar las áreas indicadas anteriormente. También se encarga de gestionar con instituciones sin apartarse de los principios culturales, para dar una mejor calidad de vida a las familias.

La asociación de desarrollo trabaja mediante comisiones (la conforman líderes de las diferentes comunidades y son elegidos por la comunidad a la que pertenecen). Es la encargada de informar a las comunidades sobre decisiones de proyecto o alguno tipo de tema que se tome por acuerdo en la Junta Directiva y beneficie a la comunidad; por otra parte, informa a la Junta Directiva sobre inquietudes de la comunidad.

Actualmente, la Junta Directiva es integrada por los miembros que se observan en la siguiente tabla. Su periodo comprende desde julio del 2019 hasta julio del año 2021. La tabla 3 indica cada uno de los nombres de los miembros y puestos de la actual junta directa de ADITICA.

Tabla 3.

Miembros de la Junta Directiva.

Puesto	Nombre
Presidente	Francisco Morales Fernández
Vicepresidente	José Luis Villanueva Ríos
Secretaria	Edith Villanueva Reyes
Tesorera	Verónica Reyes Hidalgo
Fiscal	Mayela Ríos Hidalgo
Vocal 1	Eugenio Leck Quirós
Vocal 2	Laura Gómez Fernández
Vocal 3	Tomas Morales Fernández

En el cuadro se observa la conformación de la Junta Directiva durante el periodo que comprende desde junio del 2019 hasta noviembre del 2021. Estos miembros ejercen sus cargos durante el plazo fijado en los estatutos, que regularmente no exceden los dos años. Entre las principales atribuciones de la Junta Directiva se pueden mencionar:

- a) Representar a la Asamblea General.
- b) Gobernar y administrar la asociación.
- c) Promover, planificar y ejecutar proyectos y planes de trabajo.
- d) Elaborar los reglamentos de la asociación.
- e) Cumplir y hacer cumplir los estatutos.
- f) Nombrar al Administrador General de la asociación.
- g) Nombrar comités y comisiones de trabajo

Todos lo que ADITICA realice debe ser aprobado por asamblea, es por eso que antes de iniciar, deben presentar el plan de trabajo a la asamblea para que este sea aprobado. Por otra parte, todas las decisiones que se toman se deben dar por acuerdo de junta y deben quedar en acta, la cual lleva la secretaria de ADI. Las decisiones no las puede tomar un solo miembro de la junta.

El principal ingreso de ADITICA es por Pago por Servicios Ambientales (PSA). Actualmente, existe un porcentaje muy pequeño de ingreso extra que reciben por servicio de transporte, sin embargo, eso fue implementado hasta el año 2020. Los recursos de PSA se destinan en su mayoría para el apoyo comunal, becas a estudiantes universitarios, compra de ataúdes, ayuda a enfermos, entre otros. Para otorgar dicha ayuda, se requiere de una solicitud previa donde la persona solicita el apoyo y la Junta Directiva es la que decide si se le otorga o no la ayuda. Asimismo, para facilitar el accionar la ADITICA cuenta con bienes muebles dentro de los cuales se encuentran: busetas, carro y moto.

La asociación actualmente tiene doce colaboradores, los cuales están distribuidos en los siguientes puestos: administración, técnico, secretaria, guarda recurso, guardas de seguridad, chofer de vehículo liviano, chofer de transporte público, cocinera y conserje. Estos tienen como propósito ayudar a la Junta Directiva a cumplir con el plan de trabajo.

2.2. Antecedentes de la Organización

2.2.1. Objetivo de ADITICA.

El objetivo de ADITICA es promover el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad, colaborando para ello con el Gobierno, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier organismo cuyas actividades contribuyan al desarrollo de la comunidad, mediante participación de los vecinos, e informarles de los planes y programas formulados a efectos de conseguir su participación (Torres, 2007).

Obando, que es un líder de la comunidad de Gavilán Canta que ha sido miembro de la Junta Directiva, menciona que el fin de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar de

Talamanca es administrar legal, política, cultural y socialmente al territorio (comunicación personal, 2020).

2.2.2. Misión.

Fortalecer y conservar la cultura y los recursos naturales del territorio indígena Cabécar.

2.2.3. Visión.

Ser un gobierno local eficiente y participativo para administrar los recursos del territorio Cabécar.

2.3. Objetivos Estratégicos de ADITICA

Los objetivos estratégicos de ADITICA son:

- Administrar el territorio Cabécar Talamanca como un gobierno local indígena.
- Promover el desarrollo cultural, económico, ambiental y productivo de los habitantes del territorio.
- Mantener una gestión permanente de incidencia con el gobierno, las instituciones, y otros organismos en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la población indígena.
- Salvaguardar y defender para las futuras generaciones nuestros recursos naturales y culturales. (Ríos, 2015).

ADITICA ha tenido problemas con el Estado cuando se vieron afectados sus derechos como gobierno local en el caso, por ejemplo, de CONAI, cuando tuvieron que acudir a un recurso constitucional en defensa de los derechos humanos y colectivos del pueblo cabécar.

Según Obando (2020), por parte del Estado ha surgido interés en el territorio para la realización de proyectos que afectan, ya sea directa o indirectamente, al territorio Cabécar. En estos casos, ADITICA ha tenido que intervenir. Por ejemplo, en la zona del Pila surgieron intereses por parte de los terratenientes y latifundios foráneos (Obando, 2020, comunicación oficial).

Con base en los ejemplos de casos, se observa el importante papel que cumple ADITICA en la defensa del territorio por cuidar y prevalecer las costumbres del pueblo cabécar.

2.4. Aspectos Legales

A continuación, se indica cada uno de los artículos que se consideran importantes y que influyen directamente en la organización.

Actualmente, en el país existen leyes que sustentan la creación, las funciones, las obligaciones, los deberes, entre otros, de las juntas directivas y de los asociados de las asociaciones de desarrollo indígenas, siendo esta la naturaleza de ADITICA.

2.5. Naturaleza Jurídica de las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad

Tal y como se indicó en el apartado anterior, una modalidad de la libertad de asociación se manifiesta a través de la creación de asociaciones de desarrollo comunal, reguladas en la Ley N.º 3859, del 07 de abril de 1967 y sus reformas. La referida ley fomenta la constitución de las citadas asociaciones como un medio de estimular a las comunidades a organizarse para luchar, junto a los organismos estatales, por el desarrollo económico y social del país. Así se desprende de lo dispuesto en los artículos 14 y 15 que, por su orden, disponen (Sentencia C- 336-2011).

2.5.1. Según dicta la Ley 3859 de 1998.

Como se indicó antes, las asociaciones surgen como una forma de organización. A continuación, se mencionan dos de los artículos que respaldan el concepto de asociaciones, la forma de constitución y todo lo relacionado con el proceso de inscripción.

El artículo 11 del reglamento ley N.º 3859 (1998), indica que las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada. Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, tienen como fin promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social,

económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados.

Respecto a lo anterior, en lo referido a la creación la ADITICA, se crea en el año 1985, mediante la ley de asociaciones de desarrollo, como un gobierno de territorios indígenas. Lo que diferencia las asociaciones indígenas es que la indígena tiene más peso.

El artículo 14 del reglamento ley N.º 3859 (1998) menciona que para que se constituya y pueda conseguir la personería jurídica, es indispensable realizar una solicitud suscrita firmada por el presidente y debe enviarse al Área Legal y de Registro indicada en el Reglamento, junto con copias autenticadas del acta constitutiva y estatuto.

El acta constitutiva debe tener el texto íntegro del estatuto, y los acuerdos que se tomaron respaldados con los nombres, apellidos y números de cédula de los asociados que componen su directiva. Los asociados que firmaron el libro de acta ya quedan como socios fundadores.

En ese sentido, a inicios de su creación ADITICA contaba con un acta constitutiva que fue uno de los requisitos que presentó para la personería jurídica, sin embargo, el acta se perdió en el periodo del año 2000 a 2001 (fue robada). Se tuvo que recurrir a una copia que existía en DINADECO. El acta de constitución se formó con 153 fundadores constituyentes. Actualmente, se tiene el estatuto, pero está obsoleto. Para el año 2012 se le dio seguimiento para una reforma del estatuto, pero no se le pudo dar conclusión.

El artículo 22 del reglamento ley N.º 3859 (1998) se refiere a los asociados. Podrán asociarse todas aquellas personas mayores de 15 años, sin embargo, los menores de edad no podrán asumir un puesto de Junta Directiva. Es la única limitación a los jóvenes, no puede existir ningún tipo de discriminación. También es importante mencionar que en la Junta Directiva debe existir la paridad, que consiste en la igualdad en los sexos, es decir, no pueden ser solo hombres o solo mujeres.

Respecto a la asamblea general, este es el órgano máximo, el cual lo conforman todos los asociados. Le siguen la Junta Directiva y el fiscal, que es un órgano independiente de la Junta Directiva, lo que quiere decir que tiene voz, pero no voto, pero tiene el derecho igual que la Junta Directiva, es decir, tiene la potestad de llamar a una asamblea. El fiscal se encarga de vigilar que todo marche bien.

En la asamblea que realiza ADITICA, en primera instancia, verifican que llegue el número necesario de quorum, que se refiere a más de la mitad los asociados activos; seguidamente, se cierran las puertas con el fin generar concentración de los socios. La población siempre ha mostrado interés de participar en las asambleas. Para el año 2008, se dio una situación inesperada y no se pudo realizar la asamblea debido a que no dio la cantidad de quorum requerida. Es importante mencionar que es por medio de las asambleas que se elige a los miembros de la Junta Directiva. Este año surgió una situación similar, no se pudo realizar la asamblea por la situación de pandemia COVID-19.

El artículo 35 del reglamento ley N.º 3859 (1998) menciona que la Junta Directiva es la que dirige las asociaciones. Está integrada por siete miembros. Únicamente el presidente tiene un subalterno, si no está el presidente, el vicepresidente asume dicha función. El presidente es el representante legal de la asociación. Después de cuatro años no se puede seguir en el mismo puesto y en la Junta Directiva.

De acuerdo con el periodo de vigencia de la Junta Directiva, debido la situación actual de pandemia COVID-19 a nivel mundial, se le dio prórroga de dos periodos a la actual Junta Directiva de ADITICA. El periodo de gestión finaliza en mayo del año 2022, esto fue notificado por DINADECO. Lo anterior está respaldado por el artículo 35 indicado anteriormente.

Los artículos 38 y 39 del reglamento Ley N.º 3859 (1998) definen cada una de las funciones y obligaciones de la Junta Directiva. En este caso, son las funciones que debe de realizar ADITICA, con el fin de buscar un mejor desarrollo para el territorio, además de velar por el bienestar de la población. Algunos de estos acuerdos son: ejecutar acuerdos, formular plan de trabajo; someter el plan al conocimiento de la asamblea, al igual que los presupuestos (ingresos-egresos); rendir informe a la asamblea de forma anual, representar a la asociación ante instituciones públicas o privadas, afiliarse y

desafiliarse, autorizar por medio de acuerdo los gastos, realizar convocatoria a las asambleas ordinarias y extraordinarias, fijar las cuotas extraordinarias.

Actualmente, es de urgencia la reforma al estatuto, debido que fue elaborado hace muchos años y no está adaptado a la realidad; por ejemplo, el reglamento indica que debe utilizar un millón de colones, que era el ingreso de muchos años atrás. En la actualidad, se tiene más ingresos. Por otra parte, tampoco contempla la ejecución del presupuesto mediante un plan de trabajo. Es necesario que el estatuto sea específico en el tema manejo de los fondos de ADITICA. Por otra parte, generalmente los asociados no verifican si se cumple o no con el plan de trabajo, esto se debe a falta de tiempo e interés.

En el decreto ejecutivo N.º 13.568 del 30 de abril de 1982, se afirma:

A continuación, el artículo 2 menciona los siguientes términos y sus respectivos significados:

- CONAI: Comisión Nacional de Asuntos Indígenas, es un órgano estatal que fue creado con el fin de apoyar las asociaciones de desarrollo indígenas, sin embargo, en la actualidad no se ha visto el aporte.
- ITCO: Instituto de Tierras y Colonización
- Reservas: Reservas Indígenas. Se cambió el nombre por territorios indígenas SCIJ (1978).

Se tiene asimismo el Convenio Internacional N.º 169 sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 O.I.T. (Aprobado en Costa Rica por Ley N.º 7316 de 03 de noviembre de 1992). El artículo 13 de la ley N.º 7316 del SCIJ (1992) se refiere al derecho constitucional, el cual hace énfasis en el respeto a la cultura y a la cosmovisión de los pueblos indígenas. El artículo 15 de la ley 7316 del SCIJ (1992) hace énfasis en los recursos naturales de los pueblos indígenas, los cuales deben protegerse.

La resolución aprobada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2007, sobre la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, establece: “El artículo 4 de las normas internacionales SCIJ (2007) establece que los pueblos indígenas tienen derecho a la autonomía o al autogobierno en las cuestiones relacionadas con sus asuntos internos y locales”.

A nivel general, los convenios internacionales han fortalecido y respaldado a los pueblos indígenas del país. Al ser territorios indígenas, pasan como área especial, y es por eso que es respaldado por los convenios internacionales.

Capítulo III. Marco Teórico

A continuación, se abarcará toda la información que sustentó la investigación. Se indicarán los antecedentes, los cuales consisten en investigaciones que ya se han realizado respecto al tema, y las consideraciones teóricas. Asimismo, los conceptos, con principal énfasis en temas relacionados con la interrogante, las variables y los objetivos de la investigación.

3.1. Antecedentes

A continuación, se indicarán las investigaciones que se han tomado como referencia para conocer el estado de la cuestión en torno al tema a abordar.

En la investigación realizada por los autores Araya *et al.* (2016) sobre el tema de socialización o inducción, se indica que es importante establecer un tiempo estimado para realizar el proceso de inducción, el cual debe estar actualizado. Los autores indican que se debe contar con todos los lineamientos necesarios, y la empresa debe tener un plan de contingencia. Es importante que la empresa tenga claros los valores, los cuales deben ser informados en la inducción. También se debe informar el manual de puestos en el proceso de inducción, ya que es importante que toda la empresa lo conozca.

Respecto al tema de manual de puestos, la investigación que realiza el Ing. Pedro Huguet Vaughan de la Universidad de Costa Rica en el 2007, titulada *Análisis de puestos, sus responsabilidades y tareas en el Departamento Yield Chipsets en Componentes Intel de Costa Rica*, aportó que la empresa, al no contar con un manual de puestos bien detallado y actualizado, tiene gran diversidad de actividades, y no están claras las responsabilidades de cada colaborador, lo que genera deficiencia y un bajo rendimiento en la realización de las labores (Vaughan, 2007, pp. 97-98).

El aporte que da la investigación realizada al trabajo es que se relaciona con la realidad de ADITICA, debido a que no tienen un manual de puestos actualizado, lo que genera que los colaboradores no tengan claras sus funciones y el aporte no sea lo suficiente para la empresa, lo que genera desmotivación.

Finalmente, en lo relacionado a la evaluación del desempeño, Azofeifa Murillo y Pacheco Martínez (2018) indican que el tema “refiere al diseño de una propuesta de evaluación de desempeño y validación de las competencias para la dirección general de la policía de tránsito” (p. 61). Se elaboró un manual de usuario para dar seguimiento a la evaluación del desempeño, el cual es considerado por los autores como una herramienta muy eficaz y necesaria para guiar al usuario. Por otra parte, también propusieron un instrumento para evaluar el desempeño mediante las competencias. Dependiendo de la circunstancia o la realidad que enfrente la empresa, la evaluación va a ser más objetiva, actualizada y se adecua a las necesidades de los grupos de trabajo.

En el aporte de la investigación realizada anteriormente se debe tomar en cuenta la realidad de la empresa para poder diseñar un instrumento de evaluación del desempeño. Esto es necesario debido a que la empresa es muy particular al ser una asociación de desarrollo integral en territorio indígena.

En general, se han hecho muchos estudios en temas de inducción, manual de puestos y evaluación de desempeño en diferentes empresas, sin embargo, lo diferente de la investigación realizada es que, al estar ubicada la organización en el territorio indígena Cabécar Talamanca, se tomaron en cuenta aspectos culturales y políticos propios de los indígenas que influyen directamente en el desarrollo de cada uno de los temas mencionados anteriormente. Es por eso que se complicó encontrar antecedentes investigativos con el mismo enfoque del trabajo realizado.

3.2. Fundamentación Teórica

Para efectos de la investigación, el tema político se refiere a la dirección que lleva la Junta Directiva para lograr los objetivos propuestos, debido que se trabaja con el plan operativo, por lo que tiene que preocuparse por el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades del territorio.

Los miembros de la Junta Directiva tienen la autoridad dentro de la organización, debido que son los que toman las decisiones. Cumplen el papel de jefe superior de los colaboradores.

3.3. Aspectos Culturales

3.3.1. Pueblos indígenas.

En Costa Rica existen seis territorios indígenas en la región Atlántica, dentro de la cual se ubica el territorio indígena Cabécar de Talamanca. El idioma oficial la población indígena cabécar de Talamanca es el cabécar.

3.3.2. Costumbres.

En la investigación, las costumbres se refieren a la forma de pensar de los indígenas cabécares de Talamanca (Alberto y Martin, 2021).

3.3.3. Tradiciones .

Prácticas que se han desarrollado a través del tiempo los indígenas cabécares y que se siguen practicando, por ejemplo, el idioma cabécar (Alberto y Martin, 2021)

3.3.4. Clanes.

Los clanes fueron otorgados a los indígenas por Dios (Sibö), quien representa la identidad indígena. Existen diferentes tipos de clanes, entre los cuales están bribri y cabécares. Cada uno tiene un significado, que parte de cómo los antepasados identificaban a personas que podían ser jefes, curanderos, caciques, entre otros. También, los clanes identifican a las familias (las personas que tienen el mismo clan podrían ser familiares). Las mujeres son las transmisoras de los clanes, debido que la madre lo transmite a los hijos. Lo anterior quiere decir que toda persona indígena bribri o cabécar debe de tener clan.

3.3.5. Cosmovisión indígena.

La cosmovisión se refiere a todo lo que representa al indígena, culturas, tradiciones, creencias, costumbres, forma de vida, idioma, comportamiento, entre otros temas (Alberto y Martin, 2021).

Para entender los temas de socialización organizacional, el manual descriptivo de puestos y el instrumento de evaluación de desempeño, es importante describir la teoría que facilite adecuarlo en la empresa en todo lo relacionado a lo siguiente: para qué sirve, cómo se realiza y cuándo (Horna, 2016, p. 11).

3.4. Administración

Para incrementar la utilidad, se debe trabajar y coordinar con la administración las herramientas para aumentar la rentabilidad, entendiendo que esta coordina las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2005, p. 7).

Se busca que la administración de la ADITICA realice un trabajo altamente eficiente para que pueda lograr un desempeño de sus funciones en el menor tiempo posible, procurando a su vez que todo miembro de la ADITICA sienta una mayor motivación.

El trabajo administrativo es importante, debido a que la parte organizacional de toda empresa es la base de donde salen las ideas de cada proyecto y la forma en que las ejecutarán, siempre buscando que la metodología empleada genere la rentabilidad deseada con solo el hecho de trabajar como una organización que procura ser eficiente en todos los aspectos, sin la necesidad de invertir altas cifras de dinero, ya que, según Coulter (2005), la eficiencia es una herramienta fundamental que provoca la obtención de mayores resultados con la mínima inversión.

En el trabajo de investigación desarrollado es importante comprender la importancia de la administración como un proceso de innovación y mejora continua que permite adaptar los procesos y las relaciones entre personas para un desarrollo más eficaz y eficiente. Según Robbins (2005), el término de administración consiste en la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Por otra parte, se tiene la definición brindada por el denominado padre de la Administración Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia” (Fayol, citado por Montero, 2003).

La administración es de suma importancia para la estandarización de procesos donde de una manera ordenada se establecen procedimientos para maximizar los recursos tanto humanos, como económicos. En este caso, se busca mejorar los procesos de ADITICA.

3.4.1 Aspectos administrativos.

Para incrementar la utilidad, se debe trabajar y coordinar con la administración las herramientas para aumentar la rentabilidad, entendiendo que esta coordina las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2005, p. 7).

Se busca que la administración de la ADITICA realice un trabajo altamente eficiente para que pueda lograr un desempeño de sus funciones en el menor tiempo posible, procurando a su vez que todo miembro de la ADITICA sienta una mayor motivación.

El trabajo administrativo es importante, debido a que la parte organizacional de toda empresa es la base de donde salen las ideas de cada proyecto y la forma en que las ejecutarán, siempre buscando que la metodología empleada genere la rentabilidad deseada con solo el hecho de trabajar como una organización que procura ser eficiente en todos los aspectos, sin la necesidad de invertir altas cifras de dinero, ya que, según Robbins y Coulter (2005), la eficiencia es una herramienta fundamental que provoca la obtención de mayores resultados con la mínima inversión.

En el presente trabajo de investigación, se tiene como fin brindar a ADITICA las herramientas necesarias para un correcto trabajo administrativo en donde produzca mayores resultados con la mínima inversión.

3.4.2. Eficiencia.

En la elaboración de la investigación es importante dejar claro lo fundamental de trabajar con eficiencia para poder comprobar un excelente trabajo, utilizando los mismos o menos recursos, o bien, determinar qué proceso se puede mejorar.

En toda organización, todos los miembros deben tener conocimiento sobre este concepto; para esto, se debe apreciar lo indicado por Sanabria e Ibáñez (2015), quienes definen la eficiencia como: “es la capacidad de lograr el efecto con el mínimo de insumos posibles” (p. 6).

Mediante un análisis del talento humano en ADITICA y generando herramientas para la orientación de cada colaborador, se busca generar más eficiencia con la propuesta de que el mismo recurso humano puede conseguir más metas laborales.

3.4.3. Eficacia.

De igual forma, la eficacia es un aspecto fundamental en toda organización para el logro de objetivos. Esta definición la describen Sanabria e Ibáñez (2015) como: “es alcanzar el efecto que espera o desea tras la realización de una acción” (p. 6).

Este concepto indica cómo la eficacia logra que se obtenga el cumplimiento de los objetivos, metas y funciones de una empresa, no importa la cantidad de recursos que se utilicen en el momento de realizar la ejecución de estas actividades, lo cual es importante debido a que sí se cumple lo propuesto por la administración, pero entendiendo que se pueden mejorar y disminuir los recursos para mayores logros. Este concepto es de suma importancia para lograr emitir un resultado final acerca del rendimiento de los colaboradores de ADITICA y realizar recomendaciones en los procesos para lograr los mismos objetivos con menos recurso tanto económico como humano Koontz (citado en Sanabria e Ibáñez, 2015).

Chiavenato (2011) señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio

de corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.

De acuerdo con lo citado anteriormente respecto al concepto de eficiencia y eficacia, donde eficiencia es cumplir con las metas con los menos recursos posibles y eficacia cumplir el objetivo, al ser ADITICA el gobierno local del territorio y siendo la población los clientes, se presenta una alta demanda respecto a trámites por parte del pueblo, lo cual implica que la asociación realice muchos trámites en beneficio de la población por lo que es importante que las diferentes gestiones se hagan de forma eficiente y eficaz.

3.5. Funciones Administrativas

Tener claras las funciones de la administración es fundamental para el logro de objetivos. Desde el nivel superior hasta el inferior es esencial que conozcan sobre este tema, es por ello que se menciona lo que indican Sanabria e Ibáñez (2015): “Las funciones de la administración proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Los nuevos avances, metodologías, investigaciones pueden colocarse fácilmente en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar” (p. 8).

El propósito de este punto es brindar al gobierno local ADITICA las herramientas correctas para que esta logre un adecuado desarrollo de las funciones administrativas, porque el personal va a estar claro con las funciones que les corresponde, identificados con la empresa, y se va a conocer el rendimiento de cada colaborador y por ende el mejor cumplimiento eficiente de sus objetivos en todos los niveles profesionales, conforme a los nuevos avances metodológicos de la administración.

3.5.1 Productividad.

La productividad organizacional se establece bajo el enfoque sistémico de la producción: entrada, proceso y salida, lo cual tradicionalmente refiere la relación existente entre la cantidad de productos generados a partir de una cierta cantidad de insumos aplicados Cequea (2011).

Con base el concepto anterior, es necesario que ADITICA tenga una buena organización, que el organigrama esté muy bien establecido y las funciones administrativas se den de la forma adecuada.

Bajo esta primicia, en el presente trabajo de investigación se brindarán las herramientas necesarias para el correcto planeamiento del organigrama y las correctas funciones administrativas, para de este modo lograr la mejora de su productividad.

3.5.2. Producción.

Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera (Chiavenato, 2011).

En caso de ADITICA, se le brindarán las herramientas necesarias para mejorar la producción de los servicios que se brindan, en cuanto a eficacia y eficiencia, rapidez en la tramitación de documentos, inversión de recursos para la mejora del lugar y cumplimiento correcto de los derechos humanos de sus asociados, para de este modo mantener la satisfacción de los usuarios provenientes del territorio.

Por otra parte, para mejorar la producción de sus servicios, primero debe tomar en cuenta la mejora interna, en otras palabras, mejorar su infraestructura, la capacidad de usuarios que ingresan al local, la cantidad de funcionarios que laboran para la atención del público y demás.

3.5.3. Gestión de talento humano.

La gestión del talento humano puede definirse como la clave para aumentar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa (Sérvulo, 2002). Con base en ello, la gestión adecuada del recurso humano va a permitir a ADITICA mejorar la productividad.

Como se mencionó anteriormente, con un adecuado y amplio personal, la productividad de ADITICA puede incrementar en grandes proporciones, siempre y cuando ese recurso sea eficiente en la forma del trato para con sus usuarios, la rapidez en la que se ocupa de sus responsabilidades y la destreza que desempeña en cada una de ellas.

3.5.4. Capital humano.

Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles (Chiavenato, 2011).

El capital humano es el factor clave para que ADITICA tenga éxito, ya que es la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico, debido a que son los que desarrollan día a día el trabajo de la productividad. La finalidad del capital humano es que apoye a la Junta Directiva para que puedan cumplir con el Plan Operativo Anual (POA), y de esa forma satisfacer las necesidades del pueblo.

3.5.5. Talento humano.

Para este concepto, es importante indicar la valoración de lo siguiente: se debe revisar que se cumpla una relación entre conocimiento, que se refiere a estar al tanto de la información relacionada con el puesto de trabajo, así como poseer la habilidad necesaria para desarrollar las tareas y llevarlas al producto final solicitado; además de poseer una actitud positiva para ejecutar las labores de forma satisfactoria, con el fin de cumplir los objetivos planteados (Werther y Davis, 2018).

Este concepto explica que cada colaborador debe tener habilidades y conocimientos propios para ejecutar las funciones designadas, por eso la importancia de la capacitación constante para un mejor desarrollo intelectual de cada colaborador, procurando siempre el bienestar tanto del personal como de la institución.

Una adecuada gestión del talento humano en ADITICA aporta muchas ventajas a la organización. Administrar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito. Además, favorece una mayor disposición y disponibilidad del colaborador.

3.5.6. Capacitación.

La capacitación es fundamental en toda organización, debido a que el personal requiere estar actualizando constantemente los conocimientos. Es por eso que se menciona lo indicado por Parra y Rodríguez (2016) en la Organización Internacional del Trabajo (OIT, citando a Wurgaft, 1998), quienes definen el término de capacitación como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes” (p. 132).

Lo anterior indica que una adecuada capacitación va a generar un valor agregado, donde cada colaborador con conocimiento y determinación va a realizar su trabajo de una manera más eficiente, totalmente empoderado en sus conocimientos para un mejor desempeño.

La capacitación en ADITICA es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesionalmente. Por ello, este gobierno local debe encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Es importante mencionar que para realizar la capacitación debe haber una adecuada planeación y los objetivos que se desean alcanzar deben ser claros. Esta debe incrementar la productividad, la cual

es una inversión que se realiza con el fin de mejorar en algo en específico o enseñar algo nuevo a los colaboradores.

3.5.7. Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es definido como un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema (Sánchez, 2009).

El desarrollo organizacional se refiere a un cambio en la organización que ayude a mejorar, por lo que primero se debe determinar en qué se está fallando. Para realizar el desarrollo organizacional, primero se debe realizar un diagnóstico que permita evaluar a la empresa y determinar la situación en la que se encuentra, de esta forma se toman las medidas necesarias.

El desarrollo organizacional permite a ADITICA realizar este proceso de análisis y cambios dentro de la empresa para mejorar la efectividad, las habilidades, el rendimiento y el conocimiento, tanto individual como colectivo, para hacer frente a los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de una manera positiva.

3.5.6. Rendimiento laboral.

La evaluación del rendimiento laboral es un tema que a los colaboradores y gerentes les genera incertidumbre y temor. Sin embargo, puede ser una fuente de motivación y recompensa si ambas partes conocen cómo funciona. Esta es también una oportunidad para que un empleado comparta con su gerente sobre objetivos y aspiraciones profesionales.

La importancia de la evaluación del rendimiento laboral para las organizaciones, en especial para ADITICA, radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño.

3.6. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano

Para Herrera Gómez, citado por Montoya (2015), la gestión de recursos humanos está compuesta por un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, las actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional.

Idalberto Chiavenato (1993, citado por Villalobos, Ramírez y Espitia, 2011), por su parte, analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por subsistemas interdependientes integrados:

1. Subsistema de alimentación de RR. HH.: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

2. Subsistema de aplicación de RR. HH.: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

3. Subsistema de mantenimiento de RR. HH.: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

4. Subsistema de desarrollo de RR. HH.: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

5. Subsistema de control de RR. HH.: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RR. HH. y la auditoría de RR. HH.

3.6.1 Subsistema de aplicación.

Para Chiavenato, citado por Villalobos *et al.* (2013), es la especificación del contenido, los métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudian y determinan los requisitos, las responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.

Respecto a lo anterior, para lograr una correcta implementación de los recursos humanos dentro de ADITICA, se debe tomar en cuenta el subsistema de aplicación del Recurso Humano, dado que su importancia radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a la sociedad en general.

Hay que tener en cuenta que el empleado es el capital más importante para una compañía, por lo que contar con personas altamente capacitadas en cuanto a la selección, motivación y capacitación interna de estos es fundamental.

3.6.2 Inducción.

Administrar el capital humano va más allá de contratación debido que se debe pensar en la integración de ese nuevo integrante, y de esta forma lograr una mayor productividad. Es importante contar con un programa de inducción establecido en la organización, el cual puede ser variado dependiendo las circunstancias y especificaciones de la organización, según Werther y Davis (2008).

El programa de inducción se refiere a la forma como se va a hacer la integración del nuevo colaborador a la organización y al equipo de trabajo. Es muy importante debido que es la primera impresión que tendrá de la organización.

Werther y Davis (2008) indican que los programas de inducción son importantes porque logran ubicar al nuevo colaborador, y que las funciones se aprenden de forma rápida debido a que permiten mayor concentración en las labores. Por ello, según Werther y Davis (2008), el programa de inducción logra los resultados esperados cuando se facilita y acelera la socialización.

Los programas de inducción generalmente son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos que lo realiza, en conjunto con el jefe directo del nuevo integrante, debido a que la inducción va en dos direcciones: una, los aspectos generales de empresa que son de interés para todos los colaboradores, y el otro el tema es el que se refiere a aspectos específicos del puesto.

Temas generales de la organización	Prestaciones y servicios al personal	Presentación personal	Funciones y deberes
<ul style="list-style-type: none"> • Historia y estructura de la empresa. • Normas de seguridad • Normas y política de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de salarios, vacaciones y feriados. • Servicio de almuerzo y café. • Seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor. • Jefes de supervisor. • Compañeros de trabajo. • Subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto. • Funciones. • Descripción del puesto. • Objetivo del puesto. • Relación del puesto. • Normas de seguridad.

Figura 2. Aspectos que debe contener el plan de inducción.

Nota: Elaboración propia con base en Werther y Davis, 2008.

Como muestra la figura 3, es necesario que ADITICA tenga una planeación adecuada del proceso de inducción. Debido a la rotación de personal, se debe realizar constantemente. Al contar ADITICA con un plan de inducción elaborado, este le ayudará en dicho proceso con mucha más facilidad, de ahí la necesidad de recomendar uno, debido a que actualmente la empresa no cuenta con un proceso de inducción.

Uno de los errores que se pueden presentar en el proceso de inducción es no cumplir con todos los puntos establecidos en el programa, debido a que se consideren no importantes. Sin embargo, según el autor, un recurso complementario es asignar al recién ingresado a uno de los compañeros para que lo guíe.

Para que la inducción tenga éxito, la información que se brinda debe ser breve, debe evitar el uso excesivo de formularios y cuestionarios, y no pedir que realice alguna función para la cual no está capacitado.

3.6.2.1. Beneficio del programa de inducción: Werther y Davis (2008) resaltan que es importante realizar una retroalimentación posterior a la inducción con el fin de identificar los espacios y

puntos que fueron débiles durante el proceso. También se pueden identificar las fortalezas, estas podrían identificarse mediante un cuestionario de verificación corto.

3.6.2.2. Seguimiento de la inducción: es importante el seguimiento posterior a la inducción mediante un lenguaje sencillo que permita interactuar con el nuevo integrante semanas después de haber realizado la inducción con el objetivo de evacuar alguna duda. Esto es importante debido a que se pueden retomar temas que no se pudieron abarcar durante el proceso de inducción y que le generan duda al nuevo integrante (Werther y Davis, 2008, p. 238).

En ADITICA actualmente no se cuenta con un programa de inducción, es decir, no hay un procedimiento establecido. Esto puede perjudicar debido a que hay colaboradores que desconocen aspectos importantes de la empresa; por ejemplo, se desconocen la misión y la visión, al igual que los objetivos.

Es importante que el ambiente laboral sea agradable y que el nuevo colaborador cuente con las herramientas necesarias para que realice las funciones de la mejor manera. La orientación es importante, porque si no se realiza de la forma correcta, va a generar muchas dudas y al final no se va a lograr una buena integración por parte del nuevo personal, lo que puede ocasionar mala imagen de la empresa e incluso hasta la renuncia del colaborador.

Finalmente, el tema que se desarrolló fue el de inducción, que también se le conoce como socialización u orientación. Se desarrolló desde la perspectiva de diferentes autores, con el fin de tener un conocimiento más amplio respecto de todo el proceso en las empresas, el cual es importante para el desarrollo de la investigación.

3.7. Manual de Descripción de Puestos

El manual de descripción de puestos se define como una herramienta administrativa que describe las actividades y responsabilidades de los puestos que existen en una organización, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto (Montero, 2003).

Para Montero (2003), el manual descriptivo de puestos es de gran importancia para la empresa que desea superarse, pues realiza ordenamientos de las actividades, deberes y responsabilidades de cada puesto, con lo que se logra un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro de su personal. Dicho manual contribuye a disminuir la subutilización, tanto del recurso humano como el tiempo y los recursos económicos con que se dispone.

3.7.1. Puesto.

Para entender el concepto de puestos, se deben conocer las nociones de tarea, obligación y función que menciona Chiavenato (2011).

- Tarea: es lo que hace de forma individual la persona ocupante del puesto (Chiavenato, 2011).
- Función: se refieren a tareas y obligaciones que se realizan sistemáticamente por el ocupante del puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función, es necesario que haya reiteración en su desempeño (Chiavenato, 2011).
- Puesto: son las tareas u obligaciones que tienen una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2011).

El puesto lo integran todas las actividades que realiza una personal, y que pueden unificarse, para ocupar una posición formal en el organigrama de la organización. Es indispensable que la persona ocupe un puesto definido en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y hace énfasis en las obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o la división a la que pertenece.

3.7.2. Diseño de puesto.

Para diseñar un puesto, se deben establecer cuatro condiciones importantes que se indicarán a continuación (Chiavenato, 2011):

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

Por otra parte, diseñar el puesto es especificar el contenido del puesto, de los métodos de trabajos con los demás puestos, con el fin de cumplir con la satisfacción de los aspectos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de la persona que ocupa el puesto. Según Chiavenato (2011), el diseño de puestos en una forma que utilizan los administradores para proteger el puesto, y se combina para formar unidades, departamentos y organizaciones.

3.7.3. Modelo de diseños de puestos.

Con el pasar de los años, han surgido nuevos modelos para el diseño de puestos. A continuación, se indica cada uno de estos, según define Chiavenato (2011).

- Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos: surge a principios del siglo veinte. La idea que predominaba era que si los puestos eran repetitivos, la eficiencia del trabajador iba a ser mayor. El enfoque clásico no brindaba las ventajas que se esperaban porque no se relacionaba con la realidad humana.
- Modelo humanista o de relaciones humanas: surge en los años 1930. Este modelo se enfocó en el contexto del puesto, sin embargo, el contenido fue el mismo. Atendió lo externo y superficial del puesto.

- Modelo situacional: enfoque moderno que toma en cuenta las diferencias de cada persona y las tareas que involucran. El modelo supone utilizar la autodirección y autocontrol de personas.
- El modelo utilizado para el diseño de puestos fue el modelo humanista o de relaciones humanas.

3.7.4. Descripción de puestos.

Proceso donde se enuncian las tareas o responsabilidades que conforman cada puesto en la empresa. Contiene una descripción detallada de cada tarea, al igual que la periodicidad con la que lo hace, y métodos que utiliza para cumplir con la responsabilidad y los objetivos. La descripción de puestos se refiere a una enumeración escrita de cada una de las funciones, y de aspectos significativos del puesto. Se refieren a aspectos intrínsecos (Chiavenato, 2011).

Una buena descripción de puesto sirve como una guía de referencia para los futuros candidatos, ayuda a maximizar el dinero invertido en la compensación de los empleados al garantizar que la experiencia y las habilidades necesarias para el trabajo se detallen y ajusten a los posibles solicitantes, funciona como base para desarrollar preguntas durante la entrevista, sirve como documentación legal para las empresas y proporciona una base para las revisiones de los empleados (aumentos salariales, establecimiento de objetivos, vías de crecimiento, etc.) (Chiavenato, 2011).

3.7.5. Análisis de puestos.

Después de la descripción de cada uno de los puestos, sigue el análisis, que abarca aspectos extrínsecos. El análisis del puesto abarca responsabilidades y condiciones del puesto.

El análisis de puestos en ADITICA se refiere a la revisión actual de los puestos con el fin de identificar si son los necesarios o hacen falta más puestos para cumplir con los objetivos de empresa.

El análisis del puesto de trabajo es importante debido a que ayuda a la toma de decisiones para establecer quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. En la evaluación de

desempeño, el método que se utiliza debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo.

3.7.6. La estructura del análisis de puestos.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto, según Chiavenato (2011).

3.7.6.1. Requisitos intelectuales.

Son las exigencias del puesto, por lo que se debe tener a la persona adecuada para que ocupe dicho puesto. Involucra los siguientes factores de análisis.

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

3.7.6.2. Requisitos físicos.

Es la cantidad de energía, esfuerzo físico o intelectual que se necesita para el desempeño adecuado del puesto.

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

3.7.6.3. Responsabilidades adquiridas.

Se refiere a las responsabilidades que, aparte de las atribuciones del puesto, tiene que ver con supervisión directa de subordinados, materiales, equipos, herramienta, patrimonio de la empresa. Son responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.

3.7.6.4. Condiciones de trabajo.

Abarca las condiciones del ambiente donde se realiza el trabajo, el cual debe ser un ambiente agradable que ayude a una mayor productividad y rendimiento de las labores. Abarca lo siguiente:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo (accidente de trabajo, enfermedades profesionales).

3.8. Métodos para la Descripción y el Análisis de Puestos

Es responsabilidad del personal de línea realizar el análisis de puestos y una función del *staff* (Chiavenato, 2011).

3.8.1. Método de observación directa.

Es muy común y eficiente, también es eficaz. Aquí, el análisis se realiza con la observación directa del ocupante cuando está realizando las funciones. Se anotan en una hoja en blanco los puntos clave de la observación. Es común para puestos manuales, sencillos y repetitivos.

La tabla 4 indica las ventajas y desventajas del método de observación directa.

Tabla 4.

Ventajas y desventajas del método de observación directa.

Ventajas	Desventajas
Veracidad de datos.	El costo es elevado.
No se paraliza al ocupante del puesto.	Puede no permitir obtener datos de verdad que son importantes para el análisis.
Es ideal para puestos sencillos y repetitivos.	Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.
Adecuado entre datos y formula básica para el análisis de puestos.	

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Chiavenato, 2011.

En el cuadro anterior se observa que una de las ventajas del método observación es que se puede utilizar para puestos sencillos. Por otra parte, la desventaja es que, al hacerse rápido, puede que no se obtenga información necesaria e indispensable para el análisis.

3.8.2. Método del cuestionario.

Con el método del cuestionario se le indica a la persona que ocupa el puesto que responda el cuestionario, el cual debe ser confeccionado de tal forma que permita obtener los resultados que se persiguen. Dentro de sus ventajas se encuentran que es económico, y una de las desventajas es que se debe realizar una planeación cuidadosa.

Este método fue utilizado para la recopilación de los datos para el diseño del manual de puestos de ADITICA, además de la observación directa. La tabla 5 muestra las ventajas y desventajas del método del cuestionario.

Tabla 5.

Ventajas y desventajas del método del cuestionario.

Ventajas	Desventajas
El cuestionario puede ser respondido por cualquiera, ya sea el jefe directo o el ocupante del puesto.	No es recomendable para puestos de bajo nivel, debido a que puede que no comprenda y no se acepten los objetivos.
Es económico.	Debe planearse y realizarse cuidadosamente.
Es completo.	Tiende a ser superficial y distorsionado.
Es ideal para puestos de alto nivel, debido que no afecta el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.	

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en Chiavenato, 2011.

Con respecto al cuadro anterior, sobre el método del cuestionario, una de sus ventajas es que resulta muy útil para puestos de alto nivel. Por otra parte, la desventaja es que debe existir una planeación adecuada.

3.9. Etapas del Análisis de Puestos

3.9.1. Etapa de planeación: consiste en toda la preparación necesaria, que incluye todos los materiales requeridos.

3.9.2. Etapa de realización: se obtienen todos los datos necesarios y se procede con el análisis.

3.10. Importancia de Contar con un Manual Descriptivo de Puestos

López (2001) indica que es importante e indispensable que las empresas cuenten con un manual de puestos debido a lo siguiente:

- El manual descriptivo de puestos también sirve para informar a los aspirantes o nuevos colaboradores sobre las funciones que deben realizar.

- Es necesario a la hora de realizar el proceso de reclutamiento, debido que ayuda a identificar los candidatos idóneos para el puesto.
- Según el autor, en algunos países ayuda a evitar infracciones en las leyes de trabajo.

La descripción de puestos no tiene que ser precisamente un documento largo con mucha información. Por el contrario, debe estar bien detallado e incluir lo siguiente: puesto, ubicación del trabajo, supervisor, responsabilidades, requisitos, toda la información referente a condiciones laborales específicas, valores de la empresa o advertencia sobre leyes (López, 2001, p. 15).

El tema de un manual descriptivo de puestos es necesario en las organizaciones debido a que describe cada de las responsabilidades de los colaboradores. ADITICA, al contar con manual descriptivo de puestos, va a mejorar la gestión administrativa y operativa, ya que los colaboradores van a tener claras cada una de las funciones, lo que va a permitir un mejor aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la asociación.

3.11. Evaluación del Desempeño

Por su parte, Werther y Davis (2018) indican que la evaluación del desempeño “constituye un proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa” (p. 166).

Se refiere al desempeño en un puesto. Chiavenato (2011) lo define como una apreciación de cómo se desempeña el colaborador en un determinado puesto. Es muy importante para estimular o juzgar el comportamiento. Para evaluar a los colaboradores se utilizan diferentes nombres.

Para efectos de la investigación, se le llamará evaluación de desempeño, la cual es determinante para mejorar los procesos en cualquier organización debido a que sirve para corregir errores en los procesos y también para reconocer el buen trabajo de la organización gracias a la gestión de cada colaborador, donde será motivado y aumenta su deseo de colaboración.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

3.11.1. Manejo del desempeño.

Se refiere al manejo del desempeño como uno de los aspectos necesarios en la empresa, el cual se sustenta en tres aspectos que se indican a continuación (López, 2001).

- Objetivos del empleado.
- Retroalimentar al colaborador a lo largo del ciclo de desempeño
- Investigar el desempeño pasado y fijar los nuevos objetivos.

Los objetivos del personal se establecen por medio de una dirección clara que lo guía en el trabajo durante el año. Sin embargo, eso también va a ayudar a definir la forma en que se va a juzgar el desempeño durante el año. Es necesaria la dirección porque el colaborador podría realizar otras actividades que no están alineadas con las necesidades de la empresa.

La importancia de esta herramienta para ADITICA reside en la posibilidad de identificar y retener ese talento, al mismo tiempo que se mejora la comunicación en la empresa y el desarrollo del personal, al posibilitarles una formación constante, establecer objetivos y metas.

Realizar una evaluación del desempeño permite conocer lo siguiente: revisar el trabajo realizado, al igual que los logros y las mejoras durante el año; también ayuda a identificar problemas que se dan en el desempeño, y esto permite establecer planes para corregir; asimismo, ayuda a reafirmar metas de las empresas y plantear objetivos.

Algunos de los métodos para evaluar el desempeño son:

- Por parte del supervisor, el cual se basa en observaciones.
- Autoevaluación, el colaborador se evalúa solito.
- Global, que es cuando todos evalúan. (López, 2001)

3.11.2. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

La responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

A. El gerente

En la mayoría de las empresas, es el gerente quien se encarga de evaluar a los colaboradores. Debido a que el gerente o supervisor no cuenta con el conocimiento para la elaboración de un plan sistemático, el área de la administración va a desempeñar la función de *staff*.

B. La propia persona

En empresas que son más democráticas, es el mismo colaborador quien realiza la evaluación de desempeño, de esta forma, es la misma persona quien evalúa el cumplimiento del puesto, con base en indicadores que proporciona el gerente o la empresa.

C. El individuo y el gerente

Esta se basa en lo siguiente aspectos:

- Formulación de objetivo mediante consenso: se negocia con el fin de llegar al consenso acerca de los objetivos.
- Compromiso personal para lograr los objetivos que se formulan conjuntamente.
- Negociación para la asignación de recursos y medios para alcanzar objetivos.
- Desempeño.
- Medir resultados y los objetivos que propuestos.

D. El equipo de trabajo

Es cuando el propio equipo de trabajo evalúa, a partir de medidas para mejorar.

E. Área de Recurso Humano

Es muy común en las empresas, sin embargo, se abandonó un poco debido al carácter burocrático, el cual restringe la libertad de personas involucradas en el sistema.

F. Comisión de evaluación

En algunas empresas, es la comisión la que se encarga de realizar la evaluación. La realiza un grupo de persona de diferentes departamentos.

G. Evaluación 360°

Es realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Actualmente, hay muchas empresas que pueden mejorar el desempeño aplicando diferentes métodos y a través de un buen sistema de gestión del desempeño. Por ejemplo, establecer los objetivos de cada departamento, las responsabilidades de cada puesto de trabajo y de cada perfil, conocer las competencias que requiere cada puesto, compartir ideas o establecer un *feedback* continuo (López, 2001). En resumen, el responsable de llevar a cabo esta gestión ha de interesarse completamente por los objetivos y el desarrollo de los empleados, tanto los relacionados con la organización como con los personales.

La Junta Directiva, al realizar el proceso de evaluación de desempeño, va a conocer el rendimiento de los colaboradores, y aunque hay mucha rotación de personal, le va a permitir saber si pueden seguir contratando a esa persona, de acuerdo con su rendimiento. Conocer el desempeño de los colaboradores ayuda también a determinar en qué se está fallando, e implementar estrategias para mejorar.

3.12. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Evaluar el desempeño es un instrumento o herramienta que es necesaria para mejorar los resultados de los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Dentro de los objetivos principales de la evaluación de desempeño se encuentran:

- Contar con las condiciones adecuadas de medición del potencial humano para determinar la utilización.
- Tratar al recurso humano con una ventaja competitiva de empresa, desarrollando la productividad, según la forma de administración.

Los beneficios se dan a nivel gerencial, personal y empresarial. Los beneficios de la evaluación del desempeño para el gerente como el principal administrador de personas se dan corto, mediano o largo plazo, según se planee.

- 1) Evaluar con base en factores de evaluación y contar con sistema de medición que neutralice la subjetividad.
- 2) Brinda información para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- 3) Facilita la comunicación, con el fin de informar al personal la importancia de evaluar el personal.

A continuación, en el cuadro se indican los beneficios de la evaluación del desempeño para la persona y la empresa.

Tabla 6.

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Beneficios para la persona	Beneficios para la empresa
Conoce las expectativas del líder en relación con la evaluación del desempeño.	Permite evaluar el personal, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
Conoce las medidas que toma el líder para mejorar.	Ayuda a conocer cuáles empleados deben rotarse.
Permite hacerse una autoevaluación y una crítica que ayuda al desarrollo personal.	Dinamiza la política de RR. HH. por medio de oportunidades a los colaboradores, ya sea de ascenso o desarrollo, mejorando las contribuciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021, con base en López, 2001.

Respecto al cuadro anterior, uno de los mayores beneficios de la evaluación del desempeño para las personas es que permite realizar una retroalimentación con el fin de mejorar lo que no se está haciendo bien. El beneficio para la empresa es que sirve para dar oportunidades a los colaboradores, y permite averiguar qué no se está haciendo bien.

La evaluación del desempeño brinda beneficios a todos en general debido a que permite conocer el aporte de los colaboradores, y de esta forma tomar decisiones que beneficien tanto a la persona como a la empresa.

La evaluación no se puede ver como un fin, sino como un instrumento que ayuda a mejorar resultados de recursos humanos en la empresa. Esta pretende alcanzar diversos objetivos. Dentro de los objetivos intermedios se encuentran:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto.
- b) Capacitación.
- c) Promociones.
- d) Incentivo salarial por buen desempeño.

- e) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados. Desarrollo personal del empleado.
- f) Información básica para la investigación de recursos humanos. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- g) Estímulo para una mayor productividad.

3.13. Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño

Para Chiavenato (2011), para realizar la evaluación del desempeño se pueden utilizar diferentes métodos, que se indican a continuación:

3.13.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Es el más común y simple. Este método mide el nivel utilizando diferentes factores ya definidos. Utiliza un cuestionario. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor.

Ventajas:

- a) Es fácil y sencillo de aplicar.
- b) Da una visión integral de los factores.
- c) El registro de evaluación no es complicado.

Desventajas:

- a) No es flexible al evaluador.
- b) Se sujeta a distorsiones por parte del evaluador.
- c) Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- d) Requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.
- e) Generalmente presenta resultados exigentes de todos los subordinados.

3.13.2. Método de elección forzosa.

Evalúa el desempeño con frases que van a describiendo el tipo de desempeño individual. Está compuesto por bloques de dos o más frases, y la persona que evalúa debe escoger solo uno o dos que expliquen mejor el desempeño de la persona que se está evaluando, de ahí es que proviene el nombre del método.

La ventaja de este método es que los resultados son confiables y la aplicación es simple. Por otra parte, las desventajas es que es compleja para elaborar, los resultados son globales y carece de información relacionada con capacitación.

3.13.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Son entrevistas aplicadas al jefe inmediato del colaborador. Registra causa, origen y motivos del desempeño. Es un método amplio debido a que, aparte del diagnóstico, ofrece la facilidad de planear con el superior el desarrollo del puesto.

Algunas de las ventajas que posee este método son las siguientes: debido a las etapas preliminares, permite al supervisor tener una visualización de habilidades, capacidades y conocimientos que exigen. Se puede ligar a la capacitación, permite evaluar de manera profunda, es muy completo. Entre las desventajas que presenta se encuentran que es costoso y el proceso es lento.

3.13.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Este método se enfatiza en situaciones que son extremadamente positivas o negativas. El supervisor registra las situaciones positivas y negativas relacionadas con el desempeño de los colaboradores.

3.13.5. Método de comparación de pares.

En este método se realiza una comparación de dos en dos, también se puede realizar comparación de factores.

3.13.6. Método de frases descriptivas.

La diferencia con el método de elección forzosa es que no es obligado escoger frase. La persona encargada de evaluar va marcando la frase que mejor caracteriza el desempeño del colaborador.

3.13.7. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.

Se refiere a informes cualitativos de forma directiva, evitando de esta forma informes sucesivos. Las empresas invierten en el tema de educación, capacitación y desarrollo, debido a que a las personas se les percibe como poseedoras de talentos, los cuales deben estimular.

3.13.8. La entrevista de evaluación de desempeño.

Es importante que se comunique el resultado de la evaluación del desempeño a la persona evaluada, es fundamental en todos los sistemas de evaluación. No se puede hacer una evaluación sin antes comunicar a la persona. La entrevista facilita la comunicación con el fin de darle a conocer información relevante a la persona que se va a evaluar para alcanzar los objetivos.

Dentro de los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño, según Chiavenato (2011), se encuentran:

- Brindar al evaluado las condiciones para mejorar el trabajo y comunicarle cuál es el patrón de desempeño.
- Brindar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña.
- Tanto el evaluador como el evaluado deben comentar todas las medidas y planes que deben implementarse para mejorar.
- Mantener relaciones personales fuertes entre evaluador y evaluado, que permitan una mayor confianza para conversar sobre el trabajo.
- Eliminar todo tipo de discordancia, ansiedad y tensiones que surgen cuando las personas no reciben asesoría planeada y organizada.

En el tema de evaluación de desempeño se indicó la importancia que tiene para cada uno de los participantes (supervisor, empresa, persona). También se expusieron los métodos más comunes para realizarlo.

3.14. Instrumento de Evaluación de Desempeño

El instrumento para evaluar el desempeño se refiere a un cuestionario, y para el diseño se debe indicar la secuencia de una serie de pasos:

- Hacer listado de las variables que se van a medir u observar.
- A partir de las variables se realizan las preguntas.
- Revisar detenidamente el proceso de inducción.
- Validar información mediante una prueba piloto.
- Finalmente, se debe definir el procedimiento para valorar las respuestas del instrumento.

Un ejemplo del formato de evaluación de desempeño contiene lo siguiente: datos del entrevistado, datos e información general de la empresa; si se divide por áreas, como en el caso de ADITICA que es administrativo y operativo, cada una de estas debe tener un cuestionario acorde con las funciones que realiza.

El instrumento se va a diseñar de acuerdo con la necesidad de ADITICA, de modo que sea un procedimiento sencillo y fácil de analizar y comprender.

A nivel general, en el capítulo del marco teórico se indicaron las teorías de los temas que se plantearon en los objetivos. Los conceptos se analizaron desde diferentes teorías de distintos autores, lo cual permite tener un panorama más amplio de cada uno los temas. Se indicaron conceptos de la administración en general con el fin de mostrar aspectos administrativos que son indispensables en ADITICA, debido a la situación actual de la empresa.

En el tema de inducción, toda empresa debe contar con el procedimiento para inducir al nuevo colaborador. Aunque el proceso sea sencillo, debe estar bien detallado y tiene que abarcar toda la

información necesaria. Puede ser un video con información de la empresa, o bien, una reunión con todos los integrantes de la organización, debido a que de esta depende la correcta adaptación por parte del nuevo integrante. Por otra parte, en el tema de manual descriptivo de puestos, Chiavenato menciona los métodos que se pueden utilizar para llevar a cabo el análisis y la descripción del puesto, dentro de los cuales se encuentran la observación y el cuestionario.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Finalmente, en el tema de la evaluación del desempeño, los métodos más comunes para evaluar son: por parte del supervisor, la propia persona, la comisión encargada de evaluar y la evaluación 360°.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados

En este capítulo se procede a realizar un análisis de los resultados aplicados a ADITICA, mediante la tabulación e interpretación de la información recolectada por medio de distintas técnicas e instrumentos de investigación, los cuales se detallan en el capítulo anterior. Para mejor comprensión, se analiza la información de cada uno de los objetivos de este trabajo.

4.1 Requerimientos Políticos y Culturales de ADITICA

Para identificar los requerimientos culturales y políticos propios del territorio indígena Cabécar-Talamanca, se aplicaron un cuestionario y una entrevista a los colaboradores y a los miembros de la Junta Directiva (distintos instrumentos a las diferentes estructuras de la organización). Los cuestionarios se aplicaron por medio de la plataforma Google docs y las entrevistas personalmente, siguiendo los protocolos establecidos por las autoridades sanitarias.

Según la interrogante realizada a los miembros de la Junta Directiva por medio del cuestionario (podían optar por varias opciones), se puede reflejar, mediante la figura 4, que la actividad más realizada por ADITICA para el fortalecimiento de la cultura indígena cabécar en los colaboradores consiste en la participación de actividades culturales semestrales; un ejemplo de ello son los convivios que se realizan con el pueblo, convocando a las personas longevas para que cuenten historias, juegos con arco y flecha, pica de leña, pela de banano, entre otras actividades; asimismo, las ranchas culturales (local hecho con materiales de la zona, hojas de suite, bejucos, chonta) se utilizan para realizar reuniones, talleres, para que los colaboradores puedan compartir, entre otras actividades, y se fomenta el idioma materno mediante la práctica diaria, debido que en ADITICA se habla el idioma con los asociados, colaboradores y miembros de Junta Directiva. También se promueve el consumo diario de comida tradicional en el comedor de la asociación, por ejemplo, chomotul (bebida de banano maduro), bocor (atol de maíz) guacho, Kochi Tsagu (cabeza de cerdo con verduras), tu, chocolate, entre otros.

Por último, se refleja un porcentaje minoritario, indicando que no se realizan actividades para fortalecer la cultura indígena cabécar, ya que, según el método de observación, son directivos nuevos que se encontraban en el proceso de adaptación y posteriormente inició la pandemia mundial COVID-19.

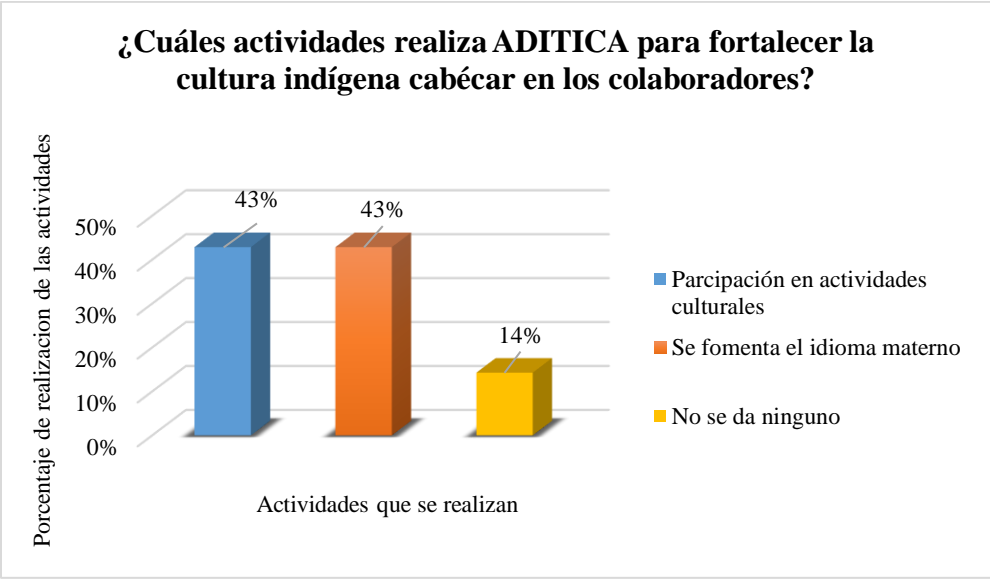


Figura 4. Actividades realizadas por ADITICA para fortalecer la cultura indígena cabécar en los colaboradores. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Además, según la interrogante aplicada a los miembros de la Junta Directiva de ADITICA, la diferencia de una asociación de desarrollo integral del territorio indígena a una no indígena, son los siguientes:

Propia estructura política y gobernanza, convenio internacional (169) y la ley indígena que los respalda.
Cumple un papel muy importante como gobierno local, ya que es representante judicial y extrajudicial del territorio, el cual lo lleva a promover el desarrollo del territorio sin salirse de su cosmovisión indígena.
Lo integran personas indígenas y trabajan bajo un sistema cultural poniendo en práctica la conservación del ambiente y manejo fases de luna.

Figura 5. Diferencia de una asociación de desarrollo integral del territorio indígena a una no indígena. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según la figura 5, la diferencia de una asociación de desarrollo integral del territorio indígena a una no indígena es el aspecto cultural y político, como la ley indígena y convenio internacional 169 que lo respaldan.

Por otra parte, en el tema relacionado con política, cada vez que ingresa una nueva Junta Directiva se cambia todo el personal operativo (choferes, cocinera y misceláneo), esto se hace debido a que la Junta Directiva ingresa con nuevas ideas y quiere contar con un equipo de trabajo nuevo. También se realiza con el fin de brindar la oportunidad de empleo a otras personas del territorio indígena. Una de las políticas establecidas por la actual Junta Directiva es la liquidación del personal operativo cada tres meses. En ocasiones, se contrata al mismo colaborador. Como se puede visualizar, existe una alta rotación de personal.

Como se menciona anteriormente, ADITICA está integrado por personas indígenas del territorio Cabécar de Talamanca; además, es el representante judicial del territorio, es decir, es el administrador del componente económico, social y político. El territorio cuenta con siete mil hectáreas aproximadamente, bajo la modalidad de pagos por servicios ambientales, fondos que necesitan ser gestionados por una organización consolidada, además de por la naturaleza del territorio, tomando en consideración la cosmovisión indígena y las necesidades del territorio Cabécar de Talamanca.

Según la interrogante realizada a los miembros de la Junta Directiva en relación con el dominio del idioma materno cabécar, se considera indispensable en los puestos de administrador, técnico y los guardas tanto de recurso como de oficina, debido a que son quienes tienen más relación con las personas del territorio indígena Cabécar. Por otra parte, los puestos que requieren de menor dominio del idioma materno Cabécar corresponden a los puestos de cocineros, los misceláneos y los choferes de ADITICA.

En general, todos los perfiles de puestos que integran a ADITICA deben entender el idioma materno Cabécar como requisito básico, pero dependerá del contacto que tenga el colaborador con el público (territorio Cabécar).

Añadido a lo anterior, mediante interrogante realizada a la Junta Directiva acerca de la inducción, se determinó que los miembros de la Junta Directiva consideran necesario realizar el proceso de inducción a los colaboradores en el idioma materno cabécar como mecanismo para fortalecerlo.

De acuerdo con la pregunta formulada a la Junta Directiva sobre los puestos en los que se considera indispensable el conocimiento cultural, se encuentran: en primer lugar, el puesto de guarda recurso, ya que debe tener afecto por la naturaleza y la conservación del medio ambiente, además, son los guardianes de los bosques; en segundo lugar, se encuentra el puesto de técnico, debido a que es el encargado de elaborar proyectos según la necesidad del territorio, tomando en cuenta la cosmovisión indígena cabécar; para finalizar, se encuentra el puesto de administrador, ya que es el encargado de velar por el área financiera de los proyectos que administra, de ADITICA y otros. Aunado, los puestos que requieren de menor conocimiento cultural son los de guarda, cocinera, misceláneo y chofer.

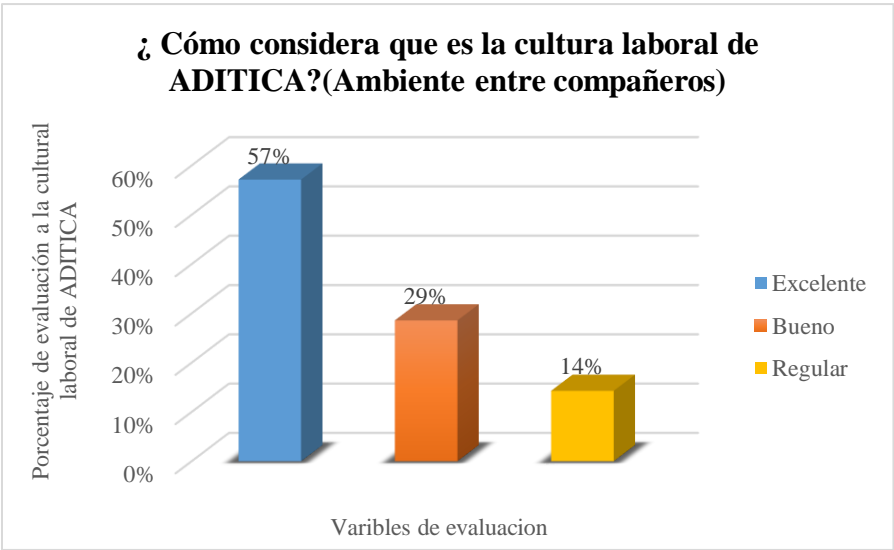


Figura 6. Cultura laboral de ADITICA.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la figura 6, según la interrogante realizada a los colaboradores por medio de la entrevista, la cultura laboral de ADITICA se encuentra entre excelente o buena, debido a que la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con el comportamiento organizacional de la institución.

Sin embargo, un 14% de la población encuestada considera que la cultura laboral es regular, según observación directa, debido a diversas situaciones y diferencias entre colaboradores y directivos.

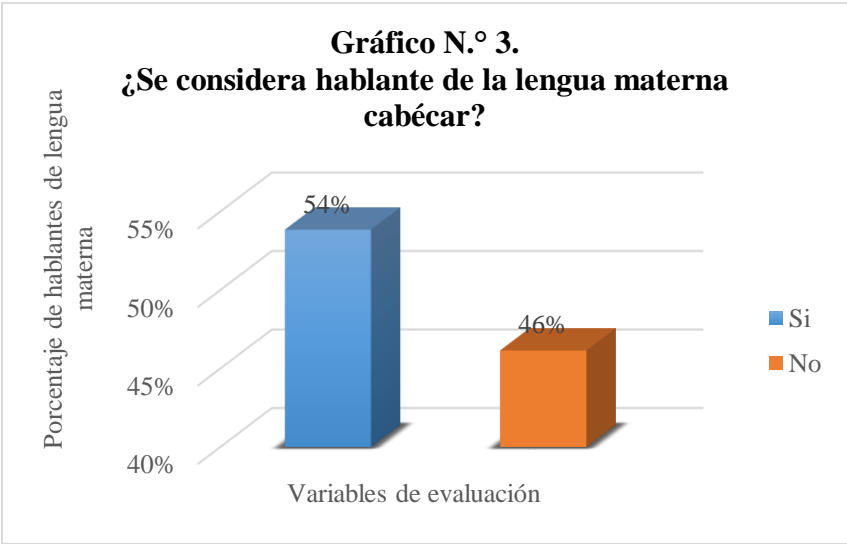


Figura 7. Lengua materna cabécar.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con referencia a la pregunta formulada a los colaboradores de ADITICA acerca de la lengua materna, como se muestra en la figura 7, el 54% de ellos se consideran hablantes del idioma cabécar como lengua materna, mientras que el otro 46% de los colaboradores de dicha asociación no dominan el idioma. Esto puede mejorar mediante la aplicación de distintas estrategias como, por ejemplo, concientizar a las familias de lo importante que es el idioma para que les enseñen a los niños desde sus casas; promover más que en las escuelas, en los colegios, y en las instalaciones de ADITICA únicamente se hable en el idioma, con el fin fortalecer el dominio de la lengua del pueblo indígena cabécar de Talamanca.

Por otra parte, según pregunta formulada a la Junta Directiva mediante grupo focal acerca de las relaciones de poder entre jefe y colaborador, indican que “no existen formas de dirección específica, siempre se debe mantener un diálogo y el jefe debe escuchar a los colaboradores; lo que resulta inaceptable es que una persona indígena del territorio Cabécar no respete la cultura, debe de sentirse identificado y orgulloso ya que es un legado que dejaron los antepasados y no se debe perder”.

Además, según interrogante realizada a la Junta Directiva mediante grupo focal respecto a los criterios de contratación de personas no indígenas, indicaron que por política de la organización solo brindan oportunidad a los indígenas del territorio Cabécar, con el fin de generar empleos y mejor calidad de vida a sus habitantes. Por otra parte, dentro de las características que presenta el colaborador cabécar están el respeto y el amor por la cultura, siempre tomando en cuenta la cosmovisión indígena. Es importante indicar que la rotación de personal que enfrenta la organización se debe a una política que tiene establecida la actual Junta Directiva, la cual consiste en cambiar el personal operativo de forma trimestral, con el fin de dar oportunidad de empleo a otras personas indígenas del territorio Cabécar.

4.2 Necesidades Estructurales y Organizacionales de ADITICA

ADITICA posee una estructura organizacional definida, la cual está integrada por los siguientes puestos:

Nombre del puesto	Número de personas
Administrador	1
Técnico	1
Secretaria	1
Guarda	2
Guarda recurso	3
Chofer	1
Chofer de transporte público	1
Cocinera	1
Misceláneo	1
Total, colaboradores	12

Figura 8. Puestos en ADITICA.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la figura 8, ADITICA está compuesta por doce colaboradores, donde los rangos más altos son el puesto de administrador y técnico, y los más bajos cocinera y misceláneo. La

supervisión inmediata de todos los puestos mencionados anteriormente está a cargo del administrador; ahora bien, el jefe superior del administrador es la Junta Directiva.

Mediante grupo focal aplicado a la Junta Directiva, se encontró que ADITICA actualmente no cuenta con un manual descriptivo de puestos actualizado, de igual manera, tampoco cuenta con un instrumento para evaluar a los colaboradores y un plan de inducción. El manual de puestos es importante porque contiene las funciones del puesto de trabajo, las responsabilidades y el propósito, además, se utiliza para el proceso de inducción, capacitación y compensación. En ADITICA se realiza de forma empírica; respecto al instrumento de evaluación de desempeño, su valor es porque ayuda a medir el rendimiento de los colaboradores, pero se realiza de forma subjetiva y solamente a algunos colaboradores.

Respecto a la interrogante realizada a la Junta Directiva por medio de grupo focal acerca si los puestos son suficientes para alcanzar los objetivos de la organización, todos los miembros indicaron que no son suficientes, ya que la organización ha crecido institucionalmente con el paso de los años y se visualiza oportunidad de continuar creciendo. Los colaboradores actuales no están en condiciones de asumir responsabilidades adicionales, por ello la necesidad de emplear a más colaboradores. Un ejemplo de ello es el perfil de guarda recurso; actualmente, ADITICA cuenta con tres colaboradores ocupando ese puesto, sin embargo, la organización tutela veinticuatro mil hectáreas de bosque, de las cuales, siete mil se encuentran bajo la modalidad de pago por servicios ambientales, por lo que la junta reconoce necesario emplear a dos colaboradores más en este perfil de puesto, con el fin de apoyar la protección de los bosques.

Además, como se indicó anteriormente, ADITICA ha crecido institucionalmente, esa solidez y fortaleza generan confianza en otras asociaciones de territorios indígenas, debido a que administra fondos de RIBCA que lo conforman los siguientes territorios: ADI Bajo Chirripó, ADI Tayni, ADI Kekoldi, ADI Nairi Awari, los cuales delegan a ADITICA gestionar fondos donados por organizaciones para realizar proyectos sociales (paneles solares, componente de empoderamiento mujer, entre otros). Dicha

gestión le corresponde realizarla al administrador. Mencionado lo anterior, los directivos de ADITICA reconocen que existe un recargo de tareas y, como consecuencia, el administrador no puede cumplir efectivamente todas sus funciones, es por ello que indican la necesidad de contratar un auxiliar contable y un contador para llevar el control de estos fondos.

A continuación, se analiza cada uno de los puestos mencionados anteriormente conforme al cuestionario y la entrevista aplicados a cada colaborador. También se aplicó el método de observación para determinar las funciones de cada perfil de puesto de ADITICA.

4.2.1. Administrador.

El objetivo principal consiste en administrar y coordinar todas las actividades administrativas relacionadas con los servicios que brinda ADITICA: transporte de servicio público, transporte de materiales, gestión de proyectos sociales, control de los activos, pasivos y patrimonio. Además, debe gestionar proyectos externos que llegan a ADITICA por medio de RIBCA.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las instalaciones de ADITICA.

Las principales funciones principales que ejecuta el administrador son: gestionar y llevar registros de todos los cheques, realizar liquidaciones de cheques, realizar conciliaciones bancarias de todas las cuentas que posee ADITICA, elaborar informes de los ingresos y gastos de ADITICA, gestionar el talento humano y mantener comunicación adecuada con los colaboradores para cumplir con el plan operativo, colaborar con la tesorera respecto al área financiera, realizar pago a proveedores, contratar personal provisional, vigilar el buen estado de las instalaciones, gestionar pago de planillas, coordinar y ejecutar la compra de materiales para obras gris y otras construcciones.

Además, por medio de la observación directa, se confirma que el administrador lleva a cabo recargo de tareas, lo que ocasiona mucho estrés en el colaborador y reduce su efectividad, comprometiendo directamente el alcance del plan operativo de ADITICA. El administrador puede delegar

las siguientes funciones: coordinar servicio de hospedaje, actividades de aseo, mantenimiento de flotilla vehicular, transporte para gestiones de la Junta Directiva, compra de ataúd para ayuda sociales, mercadería para ayudas sociales, suministros de oficina, suministros de aseo e higiene, combustible, mercadería para el comedor y soda, elaborar facturas electrónicas, realizar pago de servicios básicos, monitorear servicio de transporte público, ventas de servicio de alimentación para actividades especiales.

Aunado a esto, otro recargo de función es la gestión de proyectos para bien social y ambiental, del cual debe elaborar informes de los fondos finiquitados. Por medio de la alianza RIBCA (Red indígena Bribri Cabécar) se estableció que el presente periodo ADITICA es el encargado de administrar las donaciones que le otorgan a los cinco territorios indígenas afiliados, para desarrollar proyectos de bien social y ambiental. Su financiamiento surge de las donaciones realizadas por distintas organizaciones internacionales que están comprometidas con la protección del medio ambiente, cambio climático, y fortalecimiento de asociaciones indígenas como su desarrollo social. Debido a la importancia del impacto social y para demostrar transparencia, se debe llevar estricto control del uso de los fondos. Los directivos se encuentran anuentes de contratar a un colaborador para que se encargue de la gestión de estos proyectos.

Para el desempeño del puesto se necesita que la persona cuente con autonomía y toma de decisiones, ya que día a día debe resolver situaciones imprevistas; además, debe realizar supervisiones constantes a los colaboradores para controlar que se cumpla el plan operativo de la organización. El administrador es supervisado por la Junta Directiva.

El colaborador que desempeñe este puesto debe relacionarse a nivel interno con la Junta Directiva y los colaboradores y a nivel externo con DINADECO, MINAE, Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S), Ministerio de Salud, y otras instituciones que se acercan a ADITICA.

Por la naturaleza de la organización, se requiere que la persona que ocupe este puesto sea indígena cabécar, debe pertenecer a un clan, hablar el idioma cabécar o entenderlo, y mostrar compromiso de aprender, disponibilidad inmediata para incorporarse y compromiso con la organización.

Respecto a la formación académica que debe poseer el administrador, la Junta Directiva establece que debe contar con un técnico o diplomado en administración o contabilidad. Además, debe dominar el manejo de paquete de computación necesario para desempeñar este cargo (Word, Excel), y tener conocimiento en facturación electrónica y sus normativas. Por otro lado, la persona encargada de este puesto debe contar con seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares, además, debe conocer y entender la cosmovisión indígena territorio Cabécar- Talamanca.

Por la naturaleza del puesto, se requiere que el administrador sea proactivo, analítico, creativo y tenga la capacidad de tomar decisiones para resolver conflictos o situaciones imprevistas que surgen diariamente; además, debe tener la capacidad de liderazgo, buenas relaciones interpersonales y comunicación continua, ya que tiene colaboradores bajo su responsabilidad que deben ser productivos para alcanzar los resultados requeridos para cumplir con el plan operativo de ADITICA; por otro lado, debe hacer uso efectivo del tiempo priorizando tareas primordiales y que representen mayor riesgo para la organización. Además, el administrador debe ser ordenado, ya que es el responsable que administrar los fondos que posee ADITICA, por medio de facturas debe llevar un control para respaldar el uso del dinero.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el administrador requiere de un mínimo de herramientas y equipo de trabajo las cuales debe usar correctamente, como una computadora, impresora, calculadora, teléfono y suministros de oficina, con el objetivo de alcanzar las metas expuestas en el plan operativo.

Por la importancia del puesto, el administrador maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus clientes y el colaborador, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

Por la naturaleza del puesto, el administrador debe manejar dinero y fondos de gran cuantía, ya que ADITICA administra los ingresos de pagos por servicios ambientales del territorio indígena Cabécar; por ello, debe ser muy cuidadoso con el manejo de las cuentas bancarias y de las facturas que acreditan

en que fueron finiquitados estos fondos, de ello depende el desarrollo socioeconómico de todo el territorio. Por todo lo anterior, el puesto requiere de mucha concentración y desgaste mental, pero no requiere de gran esfuerzo físico.

Este puesto de trabajo es dado a cometer errores, un ejemplo de ello es la incorrecta gestión de las facturas, pagos incorrectos a proveedores, elaboración errónea de cheques, no dar seguimiento a los trámites legales del Pago por Servicios Ambientales. Además, el administrador está propenso a ejercer mala coordinación para comprar mercadería de alimentos, suministros de oficina, materiales de obra gris, entre otros, lo cual puede generar atrasos a los colaboradores para poder ejecutar sus labores de manera eficiente.

4.2.2. Técnico.

El objetivo primordial de este perfil de puesto es gestionar los proyectos de ADITICA en todas sus fases (aproximadamente 25 proyectos anualmente); además, debe dar seguimiento a las nuevas ideas expuestas por la Junta Directiva, con el fin de apoyar con el plan operativo de ADITICA y por ende el desarrollo socioeconómico y cultural del territorio Cabécar.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Por la naturaleza del puesto, el técnico deberá ejecutar sus funciones en las instalaciones de ADITICA y en el campo.

Dentro de la organización, la persona encargada de este puesto debe gestionar y dar seguimiento a los proyectos para desarrollo social del territorio indígena Cabécar en las áreas cultural, social, económica, forestal, deportiva, educativa y recreativa (remodelación de aulas, salón, cocina, sanitarios, construcción de ranchos culturales, centros de esparcimientos estudiantes, aulas, pacillos, aceras, plazas, graderías, enmallados de plazas, escuelas y colegios, acueductos, arreglo de calles, cunetas, drenajes, entre otros). Entre las funciones que debe desempeñar el técnico se encuentran: la tramitología de documentos requeridos para la ejecución de proyectos (cartas, solicitud de apoyo, notas,

entre otros), y la redacción formulación y ejecución de los proyectos con apoyo del miembro de Junta Directiva encargada de esa área.

Además, debe enviar al Ministerio de Trabajo (programa Empléate) una lista de posibles participantes para la ejecución de los proyectos referidos por las comisiones del territorio. Una vez aprobados los equipos de trabajo, debe solicitar y recolectar a los participantes los requisitos solicitados por el Ministerio de Trabajo para ser subsidiados el periodo que se extienda el proyecto (pólizas y número de cuenta). Debe monitorear y verificar constantemente que los proyectos se estén desarrollando de acuerdo con el cronograma planteado, asimismo, atender situaciones anómalas. Es responsable por los grupos de trabajo, y debe vigilar que cumplan sus tareas y resolver conflictos.

Igualmente, el encargado de este puesto debe cotizar la lista de materiales requeridos para ejecutar los proyectos, enviar las cotizaciones al administrador para que proceda con la selección del que convenga a la organización y posteriormente debe asegurarse de que los materiales se encuentren en el momento indicado.

Por otro lado, el técnico debe apoyar las áreas del territorio indígena Cabécar mencionadas anteriormente, mediante el acompañamiento en las reuniones y redacción de documentos que se requieran; además, apoyar en reuniones con otras instituciones. Para finalizar, es el responsable de apoyar a la Junta Directiva cuando lo requiera.

Para el desempeño del puesto se necesita que la persona cuente con autonomía y toma de decisiones, ya que, por la importancia del cargo, debe resolver día a día situaciones imprevistas, además de realizar supervisiones constantes a los equipos de trabajo para el cumplimiento del cronograma planteado, con el fin de apoyar en el cumplimiento del plan operativo de la organización. El administrador es supervisado por la Junta Directiva.

El colaborador que desempeñe este puesto debe relacionarse a nivel interno con la Junta Directiva y el administrador, por otro lado, a nivel externo con el Ministerio de Trabajo, CCSS, Banco Nacional, ICE, AYA, proveedores de servicios y otras instituciones que se acercan a ADITICA.

Se requiere que la persona que ocupe este puesto sea indígena cabécar, debe pertenecer a un clan, hablar el idioma cabécar, tener conocimiento del área cultural, disponibilidad inmediata para incorporarse y compromiso con la organización.

Respecto a la formación académica que debe poseer el técnico, es necesario que cuente con técnico medio en educación diversificada, además, debe manejar paquete de office Word, Excel y Power Point. Asimismo, la persona encargada de este puesto debe contar con seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares, y debe conocer y entender la cosmovisión indígena territorio Cabécar-Talamanca.

Por la naturaleza del puesto, se requiere que el técnico sea un líder, creativo, implemente la comunicación asertiva y manejo de conflictos ya que debe relacionarse con personas, además de tener la habilidad de resolver conflictos y atender solicitudes de los proveedores de servicios. Asimismo, para desempeñar óptimamente las funciones, el técnico requiere de un mínimo de herramientas y equipo de trabajo las cuales debe usar correctamente, como computadora, impresora multifuncional, teléfono y suministros de oficina, con el objetivo de alcanzar las metas expuestas en el plan operativo.

Al igual que los demás puestos de ADITICA, el técnico maneja información confidencial y le está prohibida su divulgación. En caso de que se revele, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para el territorio indígena Cabécar, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

Mediante el método de observación, se determinó que el técnico no maneja dinero, ya que solamente es el encargado de gestionar los proyectos de ADITICA, sin embargo, sí es responsable de realizar las cotizaciones pertinentes para que el administrador, con ayuda de la Junta Directiva,

seleccione la que convenga a la organización; además, debe velar porque los materiales se encuentren en el momento y lugar indicados. Cabe rescatar que el puesto no requiere de gran esfuerzo físico.

El encargado de este puesto es el responsable de los proveedores de servicios, debe asegurarse de que su ambiente sea el adecuado para desempeñar eficientemente las funciones; además, debe resolver situaciones imprevistas, como atrasos de remuneraciones, permisos, entre otros.

Por otra parte, este perfil de puesto está propenso a cometer errores, por ejemplo, no realizar al menos dos cotizaciones para que la Junta Directiva y el administrador valoren cuál es la indicada para ejecutar el proyecto, además, puede existir una deficiente coordinación de los materiales, lo que genera que no estén en el momento y lugar requeridos, lo cual generará atrasos en los proyectos de desarrollo social, afectando al territorio indígena Cabécar.

4.2.3. Secretaria.

En relación con el puesto de secretario, existe la necesidad de la organización de contar con una persona que brinde apoyo secretarial, además, que mantenga ordenados los archivos con el fin de lograr una efectiva gestión y brindar un eficiente servicio al territorio indígena Cabécar.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las instalaciones de ADITICA. Dentro las funciones primordiales que realiza este puesto de trabajo se encuentran atender al público que se acerca a la organización a realizar cualquier consulta o trámite, además, debe recibir y registrar la correspondencia en un folder ordenado con todas las solicitudes semanales, y entregarlo a Junta Directiva el día que tienen establecida la sesión para su valoración.

Adicionalmente, debe gestionar los trámites que realiza el público para brindar una rápida respuesta. Entre los documentos legales que debe realizar se encuentran: constancia indígena, certificación ICE, certificación para la CCSS, derecho posesión, entre otros. Cabe resaltar que antes de realizar cualquier documento mencionado anteriormente, debe consultar a la Junta Directiva.

Por otro lado, la secretaria debe revisar correos diariamente, archivar solicitudes y documentos por mes, realizar notificaciones mediante un oficio acerca de los acuerdos tomados por la Junta Directiva; sacar fotocopias, imprimir o escanear cuando se solicite, ya sea por la Junta Directiva o el público. Finalmente, debe brindar acompañamiento técnico a la Junta Directiva cuando se requiera; preparar, recoger y archivar la lista de asistencia cuando se realizan reuniones, ya sea con las comunidades o con alguna organización comunal; y estar anuente a apoyar a la Junta Directiva.

Este puesto de trabajo posee poca autonomía, ya que, por la naturaleza del puesto, antes de emitir cualquier documento legal debe consultarlo con algún miembro de la Junta Directiva. Además, se estableció que el puesto de secretaria requiere de una supervisión frecuentemente por el administrador.

El puesto de secretaria se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva, el administrador y los colaboradores; por otro lado, a nivel externo con el público y diferentes instituciones públicas o privadas.

Se requiere que la persona encargada de este puesto de trabajo sea indígena cabécar, pertenezca a un clan, posea disponibilidad de tiempo completo, entienda el idioma cabécar y muestre compromiso para aprender; además, que atienda de manera excelente al cliente, ya que, por la naturaleza de sus funciones, le corresponde relacionarse diariamente con personas, y presentar compromiso con ADITICA.

Respecto a los requerimientos académicos de este puesto, se requiere que el encargado posea bachillerato en educación media, y domine el manejo de paquete de computación necesario para desempeñar este cargo (Word, Excel, Power Point). En cuanto a la experiencia laboral, para desempeñar óptimamente este puesto se requiere que la persona tenga mínimo tres meses en puestos similares.

Para desempeñar óptimamente este puesto de trabajo, se requiere que la persona posea ciertas habilidades, tales como ser organizado y ordenado para garantizar una excelente gestión de documentos, tenga excelente atención al cliente, comunicación asertiva, inteligencia emocional, sea

proactivo, y hábil en la resolución de conflictos y relaciones interpersonales, para ofrecer un servicio de calidad al público.

De igual forma, para desempeñar óptimamente las funciones, la secretaria requiere de un mínimo de herramientas y equipo de trabajo, las cuales debe usar correctamente, como computadora, impresora multifuncional, calculadora y suministros de oficina, con el objetivo de alcanzar las metas expuestas en el plan operativo.

Al igual que los demás puestos de ADITICA, la secretaria maneja información confidencial y le está prohibida su divulgación. En caso de que se revele, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para los colaboradores y para el territorio indígena Cabécar, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

Por naturaleza del puesto, la secretaria no maneja dinero, ya que es la encargada de atender al público que se acerca a ADITICA; sin embargo, sí es responsable de la custodia de documentos de importancia para la organización.

Este perfil de puesto está propenso a cometer errores, por ejemplo, elaborar documentos legales como derecho de posesión, constancia indígena, certificación ICE, certificación para la CCSS, sin autorización previa de la Junta Directiva; además, puede realizar deficientemente el resguardo de los documento, solicitudes y notificaciones, y por ende, generar un impacto negativo tanto al usuario como a la organización.

4.2.4. Guarda recurso 1.

El objetivo principal consiste en evitar la tala de árboles y la cacería ilegal dentro del territorio Indígena Cabécar de Talamanca, con el fin de mantener a salvo las nacientes de agua, las especies de flora y fauna del territorio, además de concientizar a la población mediante el apoyo en la educación ambiental y ecología en los centros educativos; por otro lado, debe apoyar al vivero forestal de ADITICA.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Por la naturaleza del puesto, el guarda recurso 1 deberá ejecutar las funciones en las instalaciones de ADITICA y en el campo.

Entre las principales funciones que ejecuta el guarda recurso 1 se encuentran: vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA); la certificación de servicios ambientales, límites territoriales y nacientes de agua; comunicar a la Junta Directiva cualquier situación anormal que se presente; hacer recorrido por el territorio para evitar la caza, la pesca y la tala de árboles; realizar marcación y medición de terreno mediante una programación realizada en conjunto con el miembro de Junta Directiva encargado de esa área (dicha medición debe de realizarse con un GPS), realizar informes semanales y entregar a la Junta Directiva; marcar árboles para aserrío, se le informan los lugares donde debe ir a marcar los árboles, para lo cual debe llevar el aerosol y marcarlos; posteriormente, calcular los metros cúbicos, elaborar los permisos de aserrío (machote establecido) y calcular el costo.

Dentro de las funciones ocasionales que debe realizar se encuentran: coordinar y ejecutar trabajos de concientización ambiental; talleres en conjunto con las comisión de apoyo comunal, centros educativos y grupos organizados; gestionar el vivero forestal (realizar las donaciones de arbolitos mediante machote establecido), logística de reciclaje (coordinación de transporte con el administrador y comunicar a las comunidades los días que se van a recoger el reciclaje), coordinar con la municipalidad los procesos de reciclaje, realizar y presentar informes semanales a la Junta Directiva acerca de las actividades que se realizaron en su departamento (mediante machote establecido).

Para el desempeño del puesto necesita que la persona cuente con total autonomía, tenga iniciativa y creatividad para el desarrollo de las actividades como la coordinación de talleres de educación ambiental; además, cumple la función de un líder que guía a los ocupantes del puesto guarda recursos.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva, el administrador y a nivel externo con MINAET, FONAFIFO, la municipalidad, SINAC, el Corredor Biológico y la Fuerza Pública.

Los requisitos del puesto son los siguientes: ser indígena, tener clan, disponibilidad de tiempo completo, ser hablante del idioma cabécar, conocer el territorio indígena Cabécar de Talamanca, tener aprecio por la naturaleza, saber identificar especies arbóreas, tener compromiso con la asociación.

Respecto a los requerimientos educativos, es necesario que el encargado del puesto cuente con bachillerato en educación media, manejo de paquete office (Word, Excel y Power Point). Se requiere, además, experiencia de seis meses a un año en puestos similares.

En este puesto se puede cometer el error de otorgar un permiso forestal a alguien que no haya cumplido con todos los requisitos establecidos, por eso, debe manejarse con mucho cuidado y estar en constante comunicación con el miembro de Junta Directiva encargado de del área forestal.

Por otra parte, si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar grandes consecuencias, debido a que se corre el riesgo de que se realice tala de árboles, cacería, invasiones, aumento de basura contaminante, falta de educación ambiental, entre otros aspectos que pueden generar conflicto y perjudicar el territorio.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto se encuentran: buena comunicación, debido a que debe relacionarse con las personas; manejo de las emociones, ser amable y tener capacidad para resolver problemas.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el guarda forestal 1 requiere de un mínimo de herramientas y equipo de trabajo, como una computadora, impresora multifuncional, suministros de oficina y GPS.

Al igual que los demás puestos de trabajo, el guarda recurso uno maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial

tanto para ADITICA como para sus clientes y colaboradores, por lo que el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

El guarda recurso uno es responsable por los materiales, las máquinas, las herramientas y los equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo, como computadora, impresora, materiales de oficina y GPS. También por el manejo de área de bosques.

Bajo su mandato se encuentra el puesto de guarda recurso dos, por lo que debe cumplir el papel de un líder, y guiar a los compañeros hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los lugares donde realiza las funciones son el campo y las oficinas, esto se debe a la naturaleza del puesto. Tiene un horario en el que le corresponde hacer recorridos y actividades de campo, y también tiene establecidos días cuando le corresponde estar en oficina. En ocasiones, esto varía dependiendo de las circunstancias.

4.2.5. Guarda recurso 2.

Su objetivo principal consiste en evitar la tala de árboles, la cacería y la pesca ilegal dentro del territorio indígena Cabécar de Talamanca, con el fin de mantener a salvo las nacientes de agua y las especies de flora y fauna del territorio; concientizar a la población mediante el apoyo en la educación ambiental y la ecología en los centros educativos, y apoyar al vivero forestal de ADITICA.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. Por la naturaleza del puesto, el guarda recurso 2 deberá ejecutar las funciones en las instalaciones de ADITICA y en el campo.

Dentro de las funciones del guarda recurso 2 se encuentran, vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA), la certificación de servicios ambientales (CSA); realizar recorrido por el territorio para evitar la caza, pesca y tala de árboles; cuidar las nacientes de agua y límites territoriales para no sean invadidos por terceros; comunicar a la Junta Directiva cualquier situación que se presente; realizar marcación y medición de terreno en coordinación con el miembro de

la Junta Directiva encargado del área, marcar árboles para aserrío en coordinación con el miembro de Junta Directiva encargado de dicha área, y elaborar los permisos de aserrío.

Entre las funciones ocasionales se encuentran apoyar la coordinación y ejecución de los trabajos de concientización ambiental, en coordinación con centros educativos, comisiones de apoyo y otros grupos organizados; apoyar en el vivero forestal la protección especies identificadas y plantas en estado óptimo; el manejo de ingresos, el apoyo en las donaciones de árboles (mediante machote establecido) y apoyo en las campañas de reciclaje.

Para el desempeño del puesto se necesita que la persona tenga aprecio por la naturaleza y los animales, debido a que parte fundamental del trabajo es recorrido por las montañas, ríos, entre otros.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva, administrador y a nivel externo ninguna.

Los requisitos del puesto son los siguientes: ser indígena, tener clan, disponibilidad de tiempo completo, hablante del idioma cabécar , conocer el territorio indígena Cabécar de Talamanca, tener aprecio por la naturaleza, saber identificar especies arbóreas y tener compromiso con la asociación.

Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se requiere de capacidad de lectura; asimismo, se requiere de dos años de experiencia en labores similares.

En este puesto se puede cometer el error de otorgar permisos forestales a personas que no cumplan con todos los requisitos establecidos por la asociación; por tal razón, debe manejarse con mucho cuidado y estar en constante comunicación con el miembro de Junta Directiva encargado del área forestal.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el guarda recurso dos requiere de un mínimo de herramientas, las cuales son: machete, GPS y útiles de oficina. El guarda recurso 2 es responsable por

los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo, también por el manejo de área de bosques.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto se encuentran: buena comunicación, debido a que debe relacionarse con otras personas; buen manejo de las emociones y ser amable.

Si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar grandes consecuencias debido a que se corre el riesgo de que se realicen tala de árboles, cacerías, sequías e invasiones en los límites del territorio, entre otros.

Al igual que los demás puestos de trabajo, el guarda recurso dos maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus clientes y colaboradores, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

Los lugares donde realiza las funciones son el campo y las oficinas, esto se debe a la naturaleza del puesto.

Por medio de la observación directa y del cuestionario aplicado a los guardas recursos, se determinó que había un guarda recurso que hacía algunas funciones diferentes, por ejemplo, realiza los informes semanales y coordina todo lo del reciclaje, lleva a cabo talleres acerca de la concientización ambiental, además de cumplir el papel de líder. Uno de los requerimientos del puesto es tener iniciativa para realizar el trabajo.

El puesto de guarda recurso uno y dos eran un solo, ambos persiguen el mismo objetivo; sin embargo, debido a que algunas funciones varían, y a que requiere de un grado académico mayor que el otro, se dividió en dos puestos.

4.2.6. Guarda.

El objetivo principal del guarda consiste en mantener la vigilancia para controlar, proteger, conservar los bienes y resguardar la seguridad de los colaboradores de ADITICA.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 5:00 p.m. a 5:00 a.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las instalaciones de ADITICA.

Entre las funciones que ejecuta el guarda se encuentran: cerrar el portón al ingresar a las instalaciones (desde a las cinco de la tarde), encender las luces de las instalaciones, asegurarse del manejo adecuado de los desechos no reciclables y orgánicos, mantenimiento del carro de ADITICA, alimentar las tilapias (cuando hay), verificar el estado del vehículo, vigilar las instalaciones durante toda la noche, hacer recorrido constante por las instalaciones de ADITICA, cerrar la llave del agua en la noche y abrirla en la mañana, llevar el control de las personas que ingresan por medio de bitácora (salida y entrada del carro), firmar lista de asistencia antes de irse con el fin de verificar que efectivamente laboró ese día, y comunicar cualquier situación que se presente.

Para el desempeño del puesto, necesita que la persona tenga carácter y capacidad para resolución de problemas. Debido a la naturaleza del puesto, se pueden presentar situaciones inesperadas.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva y el administrador, y a nivel externo con las personas que se acercan a ADITICA.

Entre los requisitos para ocupar este puesto se encuentran: ser indígena, tener clan, tener disponibilidad de tiempo completo, ser hablante del idioma cabécar , conocer el territorio indígena Cabécar de Talamanca, tener capacidad para mantener la calma y responder ante situaciones imprevistas, y tener compromiso con la asociación.

Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se necesita capacidad de lectura y escritura. Respecto a la experiencia, se requiere de seis meses a un año en puestos similares.

En este puesto se puede cometer el error de dejar ingresar personas no adecuadas o dormirse durante la jornada laboral, por tal motivo, el ocupante del puesto debe estar en alerta y no dormirse durante toda la noche, con el fin de realizar una vigilancia correcta. Por otra parte, si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar grandes consecuencias debido a que pone en riesgo la seguridad de los bienes de la asociación.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto, se encuentran: responsabilidad; buena comunicación, debido a que debe relacionarse con otras personas; tener inteligencia emocional y ser amable (buen trato con los demás).

Para desempeñar óptimamente las funciones, el guarda requiere de un mínimo de herramientas, las cuales son: foco o lámparas, lapicero y cuaderno. El lugar donde realiza las funciones es en las instalaciones de ADITICA.

Al igual que los demás puestos de trabajo, el guarda maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus asociados, colaboradores y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

El guarda es responsable por las instalaciones, el vehículo, los materiales, las máquinas, las herramientas, entre otros objetos de valor que se encuentren en las instalaciones de ADITICA; asimismo, de sus herramientas de trabajo y de la seguridad de las personas que se encuentran en las instalaciones de ADITICA.

4.2.7 Chofer.

El objetivo principal consiste en conducir el vehículo de ADITICA con el fin de movilizar a la Junta Directiva desde sus hogares hasta las oficinas y otros lugares dentro o fuera del territorio.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4: 00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en el campo.

Las principales funciones que ejecuta el chofer son: conducir el vehículo de ADITICA para el traslado de los miembros de la Junta Directiva desde sus hogares hasta las oficinas y viceversa, a reuniones o giras ya sea dentro o fuera del territorio, entre otros tipos de gestiones que se necesiten en la asociación (compra de alimentos, compra de materiales, traslado a comunidades, entre otros); mantener el aseo y el cuidado del vehículo, de las herramientas y del equipo; velar por el cumplimiento de las leyes de tránsito (portar siempre documentación del carro, licencia de conducir, entre otros), conducir de forma segura, evitar el exceso de velocidad, revisar constantemente el vehículo para verificar que se encuentre en buenas condiciones (nivel de lubricantes y agua, cambio de aceite, frenos, llantas en buen estado), reportar daños a la administración para su mantenimiento respectivo, coordinar con la administración en caso de ser necesario llevar el vehículo al taller, realizar y presentar a la administración un presupuesto del combustible que se requiere para ejecutar su labor, documentar y facilitar a la administración las horas extras que realice.

Para el desempeño del puesto, necesita que la persona tenga confianza y posea las habilidades para conducir de forma cuidadosa y bajo las condiciones de seguridad necesarias, cumpliendo siempre con la normativa de tránsito.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva y el administrador, y a nivel externo con las personas que se acercan a ADITICA.

Entre los requisitos necesarios para ocupar este puesto de trabajo se encuentran: ser indígena cabécar preferiblemente, tener licencia de conducir B-1 al día, poseer experiencia mínima de dos años,

ser responsable, tener conocimiento de mecánica preferiblemente, mantener buenas relaciones interpersonales, y tener compromiso con ADITICA.

Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se necesita capacidad de lectura y escritura. Se requiere de seis meses a un año de experiencia en puestos similares.

En este puesto se puede cometer el error de ocasionar un accidente de tránsito, poniendo en riesgo la integridad de los acompañantes; por tal motivo, es necesario cumplir estrictamente con las normativas de tránsito y tener mucho cuidado al conducir.

Si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar retrasos en todos los procesos que la Junta Directiva y la administración realicen, es por eso que debe cumplir estrictamente con el horario establecido y con las gestiones que se le encomienden.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto se encuentran: habilidad de comunicación, habilidad para conducir, amabilidad, manejo de estrés, respeto y conocimiento de las normas de tránsito.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el chofer requiere de un mínimo de herramientas, como alicate, destornillador, llaves de tuercas, entre otros, y vehículo. El lugar donde realiza las funciones es en el campo, debido a la naturaleza del puesto.

Al igual que los demás puestos de trabajo, el chofer maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus asociados y colaboradores, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

El chofer debe hacerse responsable por los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo (herramientas para vehículo, vehículo), y por el traslado de los directivos de forma eficiente y eficaz.

4.2.8. Chofer de transporte público.

En lo referente al puesto de trabajo, el chofer de transporte público tiene como fin brindar servicio de transporte de excelencia a los usuarios del transporte público que brinda la ADITICA.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las rutas establecidas.

Entre las principales funciones que ejecuta el chofer de transporte público se encuentran: brindar el servicio de transporte Gavilán-Shiroles y viceversa, en el horario establecido, el cual debe cumplir estrictamente; asegurarse de que todas las personas cumplan los protocolos establecidos por las autoridades (uso del alcohol en gel, mascarilla, dentro de la buseta), mantener el aseo y el cuidado de la buseta y el equipamiento, conducir de forma segura, vigilar que la buseta se encuentre en buenas condiciones (cambio de aceite, frenos, y asegurarse que las llantas se encuentren en buen estado), coordinar y llevar el vehículo al taller cuando se requiera, llevar control y facilitar a la administración las horas extras que realice.

Para el desempeño del puesto, necesita que la persona tenga confianza y posea las habilidades para conducir de forma cuidadosa y bajo las condiciones de seguridad necesarias, cumpliendo siempre con la normativa de tránsito.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva y el administrador, y a nivel externo con los usuarios del transporte público.

Los requisitos del puesto son los siguientes: ser indígena cabécar preferiblemente, tener licencia de conducir C-2 al día, ser responsable, tener conocimiento de mecánica, mantener un excelente servicio al cliente, y tener compromiso con la asociación. Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se necesita capacidad de lectura y escritura. Requiere de experiencia mínima de tres años en puestos similares.

En este puesto se puede cometer el error de ocasionar un accidente de tránsito, poniendo en riesgo la integridad de los usuarios, por tal motivo, es necesario cumplir estrictamente con las normativas de tránsito y tener mucha precaución al conducir.

Si no se cumple con el horario establecido se retrasará el servicio de transporte, ocasionando problemas a los usuarios que se desplazan hacia la clínica o hacia sus trabajos y les corresponde tomar otro bus que ya tiene el horario establecido.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto se encuentran: ser paciente, amable, tener buen manejo de estrés, tener buen manejo de emociones, tener conocimiento de las normas de tránsito, tener habilidad para conducir, mantener buenas relaciones interpersonales, tener buena comunicación y respeto.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el chofer requiere de un mínimo de herramientas, los cuales son: buseta, cuaderno y lapicero. El lugar donde realiza las funciones es el campo, debido a la naturaleza del puesto.

Al igual que los demás puestos de trabajo, el de transporte público maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus asociados y colaboradores, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

El chofer debe hacerse responsable por el cuidado de la buseta y las herramientas para vehículos, las cuales deben estar en buen estado. También debe brindar un buen servicio a los usuarios del servicio de transporte que brinda ADITICA.

Por observación directa y entrevista realizada, se determinó que el chofer de transporte público no utiliza la hora de almuerzo en el tiempo establecido debido al horario de trabajo. Es importante que se tome tiempo para la alimentación. Incluso durante ese tiempo, podría pasar al comedor de la asociación para almorzar.

4.2.9. Cocinera.

El objetivo principal de la cocinera consiste en elaborar diferentes platos en los tiempos de comida establecidos, y mantenerlos en el momento que se requiera, aplicando siempre las normas básicas de higiene y manipulación de los alimentos.

El horario que debe cumplir la persona responsable de este puesto es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las instalaciones de ADITICA.

Entre las principales funciones que ejecuta la cocinera se encuentran: preparar y servir refrigerio, con horario de 8:00 a.m. a 9:30 a.m.; almuerzo, cuyo horario es de 12:00 p.m. a 1:00 p.m.; y el café, en horario de 2:00 p.m. a 2:30 p.m.; asimismo, enviar el café a los miembros de Junta Directiva cuando se encuentren en la sala de sesiones, e incluir ingredientes tradicionales de la cultura indígena cabécar en todos los tiempos de comida. En al menos un tiempo de comida debe incluir bocol (atol de maíz), chomotul (bebida de banano maduro cocinado), chocolate, tu (atol de banano), guacho, Kochi Tsagu (cabeza de cerdo con verduras), carne ahumada; además, debe utilizar verduras propias de la zona, como yuca, plátano, banano, quelites, frescos naturales, entre otros.

Debe mantener limpios y ordenados los utensilios y el área de trabajo; separar los desechos en orgánicos, plástico y cartones, para facilitar el reciclaje; elaborar y facilitar a la administración la lista de suministros alimenticios requeridos durante la semana para preparar los alimentos (entregarla los viernes), gestionar de manera adecuada los suministros alimenticios (condiciones higiénicas, chequear fecha de vencimiento), cumplir con los lineamientos que dicta el Ministerio de Salud (manipulación de alimentos, lavado de manos, uso de gabacha y malla para el cabello, entre otros), y comunicar a la administración cualquier situación que se presente en el comedor.

También realiza funciones ocasionales que consisten en preparar alimentación para personas externas que se encuentren en reuniones, talleres o eventos (se le comunicara con anticipación).

Para el desempeño del puesto, necesita que la persona tenga creatividad para preparar diferentes platillos y la capacidad para trabajar bajo presión, además de ser organizada.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva, el administrador y los colaboradores, y a nivel externo con instituciones públicas o privadas, y personas externas que se acercan a ADITICA.

Los requisitos del puesto son los siguientes: tener clan, ser indígena cabécar, tener disponibilidad de tiempo completo, ser hablante del idioma cabécar, conocer la gastronomía tradicional indígena cabécar, tener carnet de manipulación de alimentos vigente, carnet de salud, conocimiento de servicio al cliente y compromiso con la asociación.

Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se necesita capacidad de lectura y escritura, y manipulación de alimentos. Requiere de experiencia mínima de un año en puestos similares.

En este puesto se puede cometer el error de no cocinar los alimentos de forma adecuada, no tener los platillos en el horario establecido, no manipular bien los alimentos, no hacer la lista de alimentos que necesitará para preparar durante la semana, entre otros. Por tal motivo, es necesario cumplir estrictamente con los tiempos de alimentación, y tomar el tiempo para que todo se cocine efectivamente.

Si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar retrasos en todos los procesos que la Junta Directiva y la administración o los colaboradores realicen, impidiendo el cumplimiento del objetivo del puesto.

Dentro de las habilidades que debe tener la persona que desempeñe el puesto se encuentran: creatividad, iniciativa, ser rápido en la preparación de los alimentos, tener manejo de estrés, tener amabilidad y buenas relaciones interpersonales, saber trabajar bajo presión, y tener inteligencia emocional.

Para desempeñar óptimamente las funciones, la cocinera requiere de un mínimo de herramientas, las cuales son: cuchillos, tabla para picar, olla de presión, *coffee maker*, licuadora, cucharas, platos, vasos, ollas, entre otros utensilios de cocina, lapicero y cuaderno. El lugar donde realiza las funciones es en el comedor de ADITICA.

Al igual que los demás puestos de trabajo, la cocinera maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus asociados y colaboradores, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

La cocinera debe hacerse responsable por el equipo y de los utensilios de cocina que utiliza. Además, es responsable de brindar los tiempos de alimentación en el horario establecido.

4.2.10. Misceláneo.

El objetivo principal consiste en mantener las instalaciones de ADITICA limpias y ordenadas para brindar buena imagen.

El horario que debe cumplir el responsable de este puesto es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., y las funciones deberá ejecutarlas en las instalaciones de ADITICA.

Entre las principales funciones que ejecuta el misceláneo se encuentran: mantener las instalaciones de ADITICA limpias y ordenadas; mantener limpias y ordenadas las áreas de comedor, los servicios, los salones, las oficinas y los ranchos culturales. La limpieza de oficina incluye escritorios, ventanas, puertas, paredes, estantes, sacar la basura de las oficinas y colocarla afuera, barrer y trapear todas las oficinas, rastrillar las instalaciones de ADITICA, colocar las bolsas de basura y recoger la basura que se encuentre tirada en las instalaciones de ADITICA, limpiar los baños constantemente; también debe asegurarse de que el basurero no esté lleno, vigilar que las mesas del comedor estén limpias, ordenar y limpiar las mesas cuando se desocupen; durante los diferentes tiempos de comida, administrar los materiales que utiliza para realizar las labores; mantener ordenada la escoba y el palo

de piso, tener los productos de limpieza donde corresponde, realizar todos los viernes un inventario sobre los productos de limpieza que va a requerir para ejecutar sus funciones y facilitarlo al administrador, vigilar que en los baños haya papel higiénico y toallas para secarse las manos, mantener el abastecimiento de alcohol en gel en las instalaciones de ADITICA, mantener limpias las habitaciones de hospedaje (cobijas y cortinas aseadas, dormitorios bien acomodados y limpios), y realizar otros tipos de tareas que la administración o Junta Directiva requieran.

Ocasionalmente, debe barrer y trapear el piso del área de soda, ordenar los salones cuando hay reunión (se le comunica el día y la hora de reunión para que tenga todo limpio y ordenado, desinfectar cada una de las mesas y sillas antes y después de cada reunión).

Para el desempeño del puesto se necesita que la persona sea ordenada, organizada y responsable, para que realice las funciones en el tiempo establecido y de la mejor manera posible.

El colaborador que desempeñe este puesto se relaciona a nivel interno con la Junta Directiva, el administrador y los colaboradores, y a nivel externo no posee ninguna relación.

Los requisitos del puesto son los siguientes: ser indígena cabécar, pertenecer a un clan, ser mayor de edad, tener disponibilidad de tiempo completo; ser hablante del idioma cabécar preferiblemente, o tener compromiso de aprender; mantener buenas relaciones interpersonales, ser organizado, y tener compromiso con la organización. Respecto a los requerimientos educativos, este puesto no requiere de un nivel académico, únicamente se necesita capacidad de lectura y escritura. Dicho puesto requiere de una experiencia mínima de seis meses en puestos similares.

Si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar retrasos en todos los procesos que la Junta Directiva y la administración realicen, es por eso que debe cumplir estrictamente con el horario establecido.

En este puesto se puede cometer el error de no rotular las áreas que se encuentran mojadas o enceradas, lo que puede ocasionar un accidente, por ejemplo caídas; o no desinfectar las áreas de mesas del comedor, baños y oficinas.

Si no se cumple con todas las funciones del puesto, puede generar desorden y mala imagen de la organización. Además, debido a la pandemia mundial que se atraviesa en la actualidad, son de gran importancia las labores de desinfección y limpieza.

Para desempeñar efectivamente las funciones de este cargo, la persona responsable debe cumplir con algunas habilidades como lo son trabajo en equipo, buena condición física, agudeza visual, fortaleza muscular, facilidad para resolver situaciones que suceden de forma imprevista, tener amabilidad, buen manejo de estrés y resistencia a la rutina.

Para desempeñar óptimamente las funciones, el personal de limpieza requiere de un mínimo de herramientas, las cuales son: escoba, palo de piso, toallas, cuaderno y lapiceros. El lugar donde realiza las funciones es en las instalaciones de ADITICA.

Al igual que los demás puestos de trabajo, la miscelánea maneja información confidencial delicada, de la cual está prohibida su divulgación. En caso de que se divulgue, puede ser perjudicial tanto para ADITICA como para sus asociados y colaboradores, y el caso será tratado con todo el peso que la ley respalda.

La miscelánea debe hacerse responsable por los artículos de limpieza que utiliza personalmente en su puesto de trabajo, y por todas las actividades de limpieza que se encomendaron. Debe trabajar con eficiencia y puntualidad.

Una de las observaciones hechas es que la miscelánea no tiene un lugar seguro para dejar las pertenencias cuando se encuentra en horas laborales. Esto es importante porque ella tiene que andar el teléfono mientras realiza labores por un tema de seguridad, y podría ser un objeto de distracción,

debido a que algunas funciones las realiza en lugares separados donde no existe ningún tipo de supervisión.

En general, entre las condiciones ambientales prevaletientes en el lugar de trabajo, logró determinarse que se consideraron como buenas algunas situaciones del ambiente, tales como la iluminación, la ventilación, la temperatura y el mobiliario.

4.3 Método de Inducción Adecuado para ADITICA

Para identificar cuál método de inducción se adecua a ADITICA, se aplicó un grupo focal con los miembros de Junta Directiva, los colaboradores y una entrevista a la Junta Directiva, además del método de observación.

Actualmente, la organización no cuenta con un plan de inducción para orientar al talento humano que ingresa, sin embargo, sí se realiza una pequeña orientación. El encargado de realizar este proceso es la Junta Directiva, quien da bienvenida y guía de forma general las actividades que debe realizar el colaborador en el puesto que se va a desempeñar, con apoyo del administrador, quien explica de forma específica las tareas que debe realizar cada perfil.

Por medio de grupo focal realizado a los colaboradores de ADITICA, se identificó que la mayoría de los colaboradores recibieron inducción mediante una reunión y su duración fue de treinta minutos a dos horas aproximadamente. Se les explicó de forma general únicamente las funciones, sin embargo, no se contemplaron otros aspectos de vital relevancia, como la historia, la misión, la visión y los valores de ADITICA.

Actualmente, ADITICA tiene establecidas la misión, la visión y los valores, sin embargo, no han sido aprobados en asamblea; además, por medio del método de observación se identificó que no existe un cartel colocado estratégicamente en las instalaciones de ADITICA donde se detallen la misión, la visión y los valores, por ende, los colaboradores desconocen esta valiosa información.

A continuación, se describe el proceso de inducción actual de ADITICA:

La Junta Directiva recibe al nuevo integrante en la sala de junta.

- Le da la bienvenida (cada miembro da bienvenida y explica la expectativa que tiene del nuevo colaborador).
- Explicación de forma general de cada una de las actividades que debe realizar.
- Se comparte refrigerio.
- Los miembros de Junta Directiva lo envían donde el administrador para que dé una inducción más específica del puesto.
- El nuevo integrante se retira de la sala.

El administrador recibe al nuevo colaborador en la oficina.

- Explica de forma específica cada una de las funciones.
- Le indica el uso de llaves, equipo, herramientas de trabajo entre otros.
- Realiza la presentación de las instalaciones
- Presentación del lugar de trabajo.
- Queda a disposición para cualquier duda.

Actualmente, el proceso de inducción tiene una duración de aproximadamente hora y media, y se realiza por medio de una charla o reunión, que es la forma más práctica y sencilla para realizarlo.

Por medio de grupo focal aplicado a la Junta Directiva y a los colaboradores, el método más fácil para implementar el proceso de inducción a los nuevos colaboradores es mediante una reunión o taller, donde se expongan la misión, la visión, los valores y la historia de la organización, posteriormente.

4.4. Evaluación del Desempeño Adecuado para ADITICA

El instrumento de evaluación de desempeño es una propuesta sugerida por este equipo de trabajo, la cual se elaboró de acuerdo con la naturaleza y las necesidades de ADITICA, para medir el rendimiento de los colaboradores y apoyar en la mejora continua. Para su elaboración fue necesario aplicar un cuestionario a los directivos, un grupo focal a los directivos y colaboradores por separado,

también se aplicó el método de observación; además, se basó en el manual descriptivo de puestos realizado en esta investigación.

Teóricamente, se identificó un método de evaluación de desempeño adecuado a las necesidades de ADITICA denominado evaluación de desempeño mediante escalas gráficas. Debido a la naturaleza del territorio, se consideró realizar el instrumento de evaluación de desempeño acorde a los requerimientos culturales y a las políticas de la organización, por lo cual debía ser una herramienta clara y sencilla de aplicar. Además, se valoró la capacidad temporal y de recurso humano para la ejecución y aplicación de la evaluación de desempeño en ADITICA.

El instrumento de evaluación de desempeño se basó en el manual descriptivo de puestos realizado en esta investigación. Se realizó un instrumento para cada perfil de puesto, tomando en cuenta las funciones y habilidades que requiere cada perfil de puesto, donde se califica cada interrogante en excelente, bueno, regular o malo. Esta propuesta está enfocada en el rendimiento y la mejora continua de ADITICA y no en acciones correctivas; además, se elaboró instrumento de evaluación para ser aplicado únicamente por el encargado.

Ahora bien, se recomienda que la evaluación de desempeño sea aplicada por los miembros de la junta directiva. En el caso del personal administrativo, se considera óptimo realizar la evaluación de desempeño semestralmente. Como se ha mencionado, por política de la asociación, el personal operativo es cambiado cada tres meses para dar oportunidad a todos los pobladores, por lo que se recomienda aplicar la evaluación de desempeño a este grupo de colaboradores trimestralmente (antes de prescindir de los servicios), ya que facilitará la toma de decisiones para futuras contrataciones.

Es de suma importancia que el recurso humano tenga conocimiento cuando es evaluado, para que tenga tiempo de prepararse. Asimismo, es importante que la junta tome en cuenta la estrategia de remuneraciones a sus colaboradores, ya que, si están dando su mayor esfuerzo, es vital mantener a esos colaboradores motivados.

Tabla 6.

Hallazgos encontrados en ADITICA respecto a la evaluación de desempeño.

Hallazgos
Actualmente la Junta Directiva es el encargado de evaluar a los colaboradores
La evaluación de desempeño se realiza trimestralmente de forma empírica y subjetiva.
En algunos casos los colaboradores no se dan cuenta cuando son evaluados.
Los colaboradores no reciben retroalimentación que les permita mejorar su rendimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los indicadores de desempeño que considera la Junta Directiva para el instrumento de evaluación del desempeño, según la figura 9, son los siguientes: responsabilidad, compromiso, puntualidad (cumple el horario establecido), habla el idioma o tiene el compromiso de aprender, tiene respeto por la cosmovisión indígena, tiene relaciones interpersonales, trabaja con calidad, es organizado, es respetuoso, trabaja con eficiencia y trabaja con eficacia.

4.5. Discusión de las Observaciones Realizadas

Mediante una guía de observación aplicada a ADITICA (ver anexo 8), se hallaron aspectos relevantes para cada uno de los objetivos de esta investigación, los cuales se detallan a continuación.

- Se determinó que, por un tema político de la actual Junta Directiva, se cambia de personal operativo (guarda recurso 2, miscelánea, cocinera, guarda) de forma trimestral, con el fin de dar oportunidades de empleo a otras personas del territorio, mientras que los puestos de administrador, técnico, secretaria, guarda recurso 1 y los choferes se contratan por un periodo que comprende de uno a dos años. Esto los lleva a realizar el proceso reclutamiento, selección e inducción de forma trimestral.

- Además, por política de la organización, se rota el personal cada vez que ingresa nueva Junta Directiva (periodo de gobernanza de dos años), debido a que ingresan con la idea de contar con un equipo nuevo de trabajo, lo cual afecta de manera negativa a la organización, ya que se debe capacitar y adaptar nuevamente a todo el recurso humano.
- Con respecto al idioma, se identificó que los colaboradores no practican el idioma materno en las oficinas, y la mayoría de los directivos tampoco lo ponen en práctica, por ende, cuando se acerca a las instalaciones un usuario que solo habla en el idioma materno, se recurre a buscar a algún miembro de la Junta Directiva que sea hablante para que lo atienda.
- Sumado a esto, se observó que sí se cumple la política de la organización en cuanto a la contratación de solo personas indígenas del territorio Cabécar.
- Un hallazgo encontrado por medio de la observación es que el administrador debe trabajar en coordinación con la tesorera todo lo referente a lo financiero, un ejemplo de ello es la elaboración de pagos, la liquidación de montos importantes, entre otros; debe informar a la tesorera para que lo exponga a la Junta Directiva y esta autorice el giro del dinero.
- Cuando se hacen pagos al administrados, por ejemplo, de permisos de aserrío, la tesorera es quien guarda el dinero. ADITICA no cuenta con una caja de seguridad donde pueda resguardar estos recursos.
- Desde hace dos meses finalizó el periodo de contratación para el perfil guarda recurso dos, el cual no se ha cubierto, generando recargo de funciones a los otros dos colaboradores responsables de velar por veintidós mil hectáreas que comprende el territorio Cabécar.
- Respecto al puesto de guarda recurso dos, se observó que no habla la lengua materna Cabécar, solo entiende, lo cual es indispensable como requisito de este perfil, ya que debe relacionarse con los habitantes del territorio.
- En el desarrollo de esta investigación se observó que el puesto de secretaria no cuenta con el equipo de fotocopidora profesional que le permita sacar fotocopias de forma rápida y eficiente

con el fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios, lo cual le toma gran parte de su tiempo, genera atraso y molestia en los usuarios; sumado a esto, la secretaria no lleva una base de datos de las notificaciones que ingresan diariamente, se guardan físicamente en ampos.

- El periodo de contratación de la secretaria finalizó hace tres meses, desde entonces, no se ha reemplazado ese puesto de trabajo, lo que obligó al administrador y al técnico a ejecutar las funciones de la secretaria, lo cual genera mucho recargo y atraso de tareas.
- Se ha observado que el guarda no cuenta con el equipo y ambiente necesarios para ejecutar óptimamente sus funciones. Un ejemplo de ello es un arma para poder defender su integridad física y los bienes que le fueron encargados; por ende, debe realizar el curso de portación de armas. Anudado a esto, tampoco cuenta con chalecos de calefacción para que se mantenga abrigado durante la noche. En las instalaciones de ADITICA no cuentan con cámaras de seguridad, no existe una casetilla de vigilancia donde pueda resguardar su integridad física, guardar pertenencias, hacer café o calentar sus alimentos.
- Se observó que no existe un lugar (casilleros) seguro para guardar las pertenencias de los colaboradores, por tal motivo, los bolsos son colocados a la vista de los usuarios.
- En las instalaciones de ADITICA no existe un botiquín de primeros auxilios.
- El horario de los puestos de chofer y chofer de transporte publico excede las ocho horas diarias, lo que ocasiona realizar tres horas extra todos los días en cada puesto de trabajo, excediendo las indicadas en el Código de Trabajo.
- Se identificó que el chofer de transporte público no habla el idioma materno, lo cual genera problemas de comunicación con los usuarios del territorio Cabécar.
- Por medio de la observación directa, se determinó que en el ambiente de trabajo existe un problema de ventilación, debido a que actualmente las oficinas no cuentan con aire acondicionado ni con los abanicos suficientes para cada colaborador, lo cual genera mucha

sofocación a los colaboradores del área administrativa después de las diez de la mañana, lo cual reduce su eficiencia.

- Se observó que los directivos y el administrador desconocen todos los elementos que debe contener el proceso de inducción.
- Por medio del método de observación, se identificó que la Junta Directiva desconoce la importancia de contar con un instrumento de evaluación de desempeño. Los colaboradores no saben si son evaluados o no, debido a que no se les informa al respecto. Los que tienen más tiempo laborando y conocen la dinámica de la organización, indican que no los evalúan, mientras que los más nuevos consideran que sí.
- Se observó que no existe un plan PROGRAMA FORESTAL; un mapeo de delitos como caza, ingreso de personas que no son de la zona, extracción de madera ilegal (tienen monitoreo por SINAC); no hay información suficiente de rutas ni futuros puestos de control; no existe ayuda con drones, ni un sistema de información geográfica para hacer mejores monitoreos y reportes, ya que implica mucho dinero y son aspectos que hay que mantener y mejorar. También se deberían gestionar recursos, los planes de manejo, el manejo de contratos forestales, la reforestación, SAF; todo apunta que no hay capacidades ni tecnología para velar por las 24.000 hectáreas, solo cuentan con dos guardas recursos.
- En general, se determinó que los salarios percibidos por el recurso humano no se ajustan a lo que dicta la ley. Reciben aproximadamente 20% menos que los salarios base estipulados por el Ministerio de Trabajo.
- Por medio de observación directa, se verifica que existe necesidad de recurso humano, dos guardas recursos, un asistente administrativo y un auxiliar contable, para alivianar las cargas de trabajo, lo cual generará que los colaboradores se encuentren más enfocados, produzcan más en menor tiempo y con la misma calidad, para bajar las cargas de trabajo.

- Finalmente, los miembros de la Junta Directiva consideran que existen tiempos muertos en algunos de los equipos de trabajo, que se dan cuando se deja de cumplir; por ejemplo, algunos revisan redes sociales, y no cumplen el horario establecido.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Después de realizar el análisis de las variables y los indicadores de cada objetivo específico, se procede a efectuar el apartado de las conclusiones que surgieron del presente análisis. Las conclusiones se van a ir desarrollando de acuerdo con cada uno de los objetivos.

5.1.1. Conclusiones al objetivo 1.

1. En aspectos políticos es importante indicar que cada dos años se cambia de Junta Directiva, por lo que los directivos tienen diferentes formas de pensar en relación con la dirección de personas; generalmente, siempre ingresan con la idea de contratar nuevo personal, porque consideran que el personal actual no es eficiente.
2. Una de las políticas establecidas por la actual Junta Directiva es rotar al personal operativo cada tres meses, quiere decir que tienen que realizar la inducción cada tres meses. Según la evaluación de desempeño, se le va a seguir contratando, por eso la importancia de contar con un instrumento de evaluación de desempeño que pueda dar un resultado objetivo acorde con la realidad.
3. En los estatutos no se contemplan temas relacionados con el manejo de personal y se encuentra obsoleto, debido a que fue elaborado hace muchos años.
4. El conocimiento cultural (clan, forma de comportamiento, tradiciones, costumbres, entre otros). Para el puesto de guarda forestal es importante el conocimiento cultural, debido a que el aprecio por la naturaleza es parte de la cultura.
5. Dentro de los requerimientos culturales se identificaron el manejo del idioma cabécar y el conocimiento y respeto por la cosmovisión indígena. Ambos influyen de forma directa en ADITICA, debido a que son requisitos que deben cumplir los perfiles de puestos en la asociación.

6. Respecto al plan de inducción, es importante que se realice en el idioma cabécar. Uno de los indicadores de desempeño es que el integrante hable el idioma o tenga el compromiso de aprender, además del respeto por la cosmovisión indígena.

5.1.2. Conclusiones al objetivo 2.

Las conclusiones obtenidas para la propuesta del manual descriptivo de puestos son las siguientes:

1. ADITICA no tiene un departamento de Recursos Humanos. Actualmente, en la empresa laboran doce colaboradores en nueve puestos. Tampoco se cuenta con un organigrama actualizado. El que tenían está obsoleto, ya que se han creado nuevos puestos.
2. La organización presenta la necesidad de contar con un manual descriptivo de puestos que indique cada una de las funciones en los diferentes perfiles de puestos.
3. Al no contar con personal de Recursos Humanos ni con la suficiente información relacionada con salarios, la Junta Directiva no toma decisiones adecuadas en temas de salarios. Cuando toman decisiones acerca del salario de un puesto no cumplen con el salario mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo. Cada vez que ingresa una junta, cambia de personal y deciden el salario que se le va a pagar al ocupante del puesto.
4. La Junta Directiva y colaboradores desconocen el concepto de manual descriptivo de puestos debido a que la organización no lo tiene. Se le indica al nuevo colaborador, de forma general, las funciones que debe cumplir. Esto es un tema importante, debido a que toda organización debe tener un manual descriptivo de puestos, ya que es la guía de tareas que corresponde realizar en cada uno de los puestos. Sin embargo, el personal tiene claras las funciones que le corresponde desempeñar en cada uno de los puestos.
5. Se determina recargo de funciones en el puesto de administrador, por lo que se necesita equilibrar sus funciones con un puesto de asistente administrativo, que atienda labores financieras y apoye más a la tesorera. También, al puesto de técnico se le pueden agregar

algunas funciones, ya que, por la naturaleza del puesto, en ocasiones podría tener tiempo para apoyar en otras actividades.

6. En relación con el ambiente de trabajo, se identificaron condiciones de mejora en la implementación de uso de aire acondicionado en las oficinas, con el fin de contar con las condiciones ambientales adecuadas para el eficiente desempeño de las funciones.
7. Existe mucha rotación de personal. Los puestos que más rotan de formar trimestral son: miscelánea, cocinera, chofer y guarda recurso 2.

5.1.3. Conclusiones al objetivo 3.

Las conclusiones obtenidas para la propuesta del plan de inducción son las siguientes:

1. La organización cuenta con misión y visión, sin embargo, estas no reflejan la actividad a la que se dedica la organización ni lo que pretende alcanzar a futuro, de acuerdo con la realidad de la organización, debido a que no cuenta con todos los datos que deberían contener la misión y la visión. Además, no han sido aprobadas por asamblea. Tampoco se tienen a simple vista, donde los colaboradores y las personas que se acercan puedan observarlas.
2. Respecto a los valores, la Junta Directiva sí considera algunos valores, los cuales no se encuentran definidos. Los mencionados por la Junta Directiva son seis.
3. Actualmente, la asociación no cuenta con un plan de inducción que se adecue a los objetivos. Sí realizan, pero de manera empírica, de forma general, como una manera de dar la bienvenida, sin tomar en cuenta muchos aspectos como historia, misión, visión y valores. Al no contar con un manual de puestos que sirva como guía en el proceso de inducción, se les olvida indicar algunas funciones. En ocasiones, incluso el nuevo integrante llega e inicia labores sin saber lo que le corresponde, ya que la Junta Directiva atiende uno por uno para dar la inducción. No existe una planeación del proceso de inducción, desde que se realiza el proceso de reclutamiento no se contempla dicho proceso y eso se debe a que la Junta Directiva y el administrador no cuentan con el conocimiento necesario para realizar el proceso de inducción

(desconocen la importancia), lo que genera que no se cuente con los recursos necesarios, además de la demora en la espera del nuevo integrante para que inicie el proceso.

4. La duración del proceso de inducción que realiza la Junta Directiva es muy corto, máximo dos horas. Esto no permite contemplar todas las actividades que deben desarrollarse en un adecuado proceso.
5. No hay retroalimentación al finalizar y no existe seguimiento después de la inducción para valorar si se comprendió o no.

5.1.4. Conclusiones al objetivo 4.

Las conclusiones obtenidas para la propuesta del instrumento de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Actualmente, en la organización no se cuenta con instrumento de evaluación de desempeño adecuado a la dinámica. La evaluación la realizan los miembros de forma grupal, es decir, en una sesión de junta todos opinan acerca del rendimiento del colaborador, tomando en cuenta aspectos como responsabilidad, desempeño, trato a los demás y compromiso. Al final, deciden si el desempeño del colaborador es regular, bueno, excelente o malo.
2. Los colaboradores no tienen claros los objetivos que se pretenden lograr. Tampoco existe buena comunicación entre jefes y colaboradores, por lo que algunos no saben los resultados que se pretenden alcanzar.
3. Una vez realizada la evaluación del desempeño, no se informan los resultados a los colaboradores, tampoco brindan una retroalimentación posterior a la evaluación.
4. El instrumento de evaluación de desempeño ayuda a determinar el aporte del colaborador en cada uno de los puestos. Una vez realizado, se debe brindar una retroalimentación con el fin de mejorar.

Como conclusión general, se identificó que ADITICA no cuenta con un manual descriptivo de puestos, un plan de inducción ni un instrumento de evaluación de desempeño. Para desarrollar los tres productos, se contemplaron aspectos culturales y políticos propios de la organización.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones al objetivo 1.

1. Se recomienda establecer políticas para mantener personal fijo durante el periodo de gestión, debido a que cuando hay mucha rotación de personal, la productividad puede llegar a ser muy baja, y también se da la fuga de talento. De ahí la importancia de contar con un equipo capacitado que cumpla con cada uno de los requisitos y habilidades de cada puesto de trabajo.
2. También es importante que en las decisiones se tomen en cuenta sugerencias u opiniones de los colaboradores, para lo cual se debe de colocar buzón de sugerencias y que se empodere más al administrador en el tema de manejo de personal, para que tome decisiones sin tener que consultar a la Junta Directiva.
3. Que se practique más el idioma en las instalaciones de ADITICA. Es importante que los miembros de Junta Directiva se comuniquen con los colaboradores en el idioma. Se deben establecer políticas más estrictas al respecto.
4. Se debe fortalecer más la cultura indígena en los colaboradores jóvenes que tal vez desconocen un poco el tema, mediante capacitaciones o charlas con líderes o ancianos que conozcan la cosmovisión indígena.

5.2.2. Recomendaciones al objetivo 2.

1. A nivel general, se recomienda a la organización invertir en temas de recursos humanos, debido a que existen necesidades de capacitación y compensación (motivación), entre otras.
2. Utilizar el manual descriptivo de puestos propuesto, debido a que va a ayudar en el proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

3. Es importante mantener una base de datos con información de los colaboradores.
4. En el puesto de asistente secretarial es importante que todas las notificaciones y solicitudes que lleguen se lleven en una base de datos, con fin de tener algún respaldo en caso de pérdida de algún documento.
5. Es urgente un puesto de asistente administrativo que pueda apoyar al administrador y a la tesorera en el tema financiero.
6. Son muchas las funciones que tiene el puesto de administrador, por lo que la función de acondicionamiento de instalaciones para uso de reuniones o talleres, así como la coordinación de compra de mercadería para el comedor y la soda, y las funciones ocasionales a excepción de la contratación de personal provisional, se pueden delegar al puesto de asistente secretarial.
7. La compra de materiales de obras gris, otras construcciones y materiales de oficina se pueden delegar al puesto de técnico.
8. El manual descriptivo se debe revisar y actualizar anualmente, con el fin verificar las funciones, debido a que estas se pueden modificar o reemplazar.
9. En todos los puestos de trabajo, los colaboradores deben estar en planilla, debido a que es una obligación del patrono y un derecho de los colaboradores.

5.2.3. Recomendaciones al objetivo 3.

1. Redactar de forma correcta la misión, la visión y los valores tomando en cuenta las opiniones de los líderes, mujeres y jóvenes de las diferentes comunidades, y que sean aprobados por asamblea.
2. Se recomienda utilizar el plan de inducción propuesto.
3. Como sugerencia, ADITICA debe aportar un contrato escrito que contenga lineamientos, comportamientos y políticas para que los nuevos integrantes lo firmen, con el fin de tener un respaldo escrito plasmado.

4. Es importante capacitar a la Junta Directiva y al administrador en el tema de inducción. Deben conocer la importancia del proceso.
5. Se recomienda realizar una gestión gubernamental de apoyo para conseguir fondos para realizar un video corto que contenga la historia, la misión, la visión y los valores de la asociación, que esté representado por temas de la cultura, medio ambiente y podría ser narrado por un anciano.
6. Es importante que los miembros de la Junta Directiva definan cada uno de los valores de la asociación, debido a que actualmente no se tienen plasmados en un documento.
7. En la inducción es muy importante el manual descriptivo de puestos, debido a que en dicho documento están contemplados aspectos que se deben desarrollar en el plan de inducción.
8. El proceso de inducción general de la organización se puede realizar en idioma cabécar, con el fin de fortalecer el idioma e inculcarlo en los nuevos integrantes.

5.2.4. Recomendaciones objetivo 4.

1. Utilizar el instrumento de evaluación de desempeño propuesto, el cual debe utilizarse de forma objetiva. Se debe contener información de los colaboradores, para lo cual se puede utilizar un ampo y ahí agregar los resultados de las evaluaciones.
2. Se les debe comunicar a los colaboradores cuando se va a realizar la evaluación de desempeño y también brindar una retroalimentación posterior a la evaluación. Es importante anotar aspectos como las fortalezas y debilidades (áreas a mejorar), y planificar una posible capacitación para reforzar esos temas.
3. Analizando el gráfico relacionado con el encargado de realizar la evaluación de desempeño, se deja de lado la evaluación de una persona externa para poder incorporar la evaluación 360.
4. Mejorar la motivación deseando feliz cumpleaños, tener una pizarra informativa, desarrollar reconocimiento por los resultados que se lograron, tener un horario más flexible, realizar los pagos de personal a tiempo, etc.

5. Reconocer y comunicar las acciones positivas que realizan los colaboradores.
6. Informar acerca de la evaluación de desempeño y brindar una retroalimentación posterior.
7. Es importante mantener una buena comunicación con los colaboradores acerca del rendimiento de colaboradores en cada uno de los puestos, también es importante aclarar las dudas que tenga el personal.

Se recomienda utilizar los productos propuestos en este trabajo aplicando todas las recomendaciones brindadas en el manual de uso. Estas herramientas apoyarán en la dirección de personas de ADITICA.

5.3 Propuesta

5.3.1 Manual descriptivo de puestos.

Asociación de Desarrollo Integral de Territorio Indígena Cabécar -Talamanca



Manual descriptivo de puestos

2021

Presentación

El manual descriptivo de puestos tiene el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar la gestión del talento humano. Esta herramienta de trabajo es la base para reclutar y seleccionar el talento humano, ya que permite orientar a los jefes sobre los requisitos, competencias y habilidades que requiere cada perfil; además, detalla el tipo de funciones que debe realizarse en cada puesto. Con esta herramienta se pueden realizar evaluaciones de desempeño, para medir el rendimiento de cada colaborador y conocer si existe la necesidad de capacitar falencias o reforzar habilidades o, por el contrario, motivar al colaborador por su desempeño, con el fin de capacitar o impulsar el cumplimiento de las metas y de los objetivos establecidos por la organización.

Cuando se integra nuevo talento humano, se realiza el proceso de inducción, cuyo objetivo primordial es integrar de manera asertiva al nuevo colaborador; para ello, en este documento se detallan de manera sencilla y clara las funciones laborales y responsabilidades para cada perfil.

Para elaborar este documento, primeramente se recolectó información por medio de las técnicas cuestionarios y entrevistas acerca de los requerimientos culturales y políticos de la organización, características propias del territorio indígena Cabécar; posteriormente, se solicitó a los colaboradores de ADITICA responder una entrevista y un cuestionario donde describieran funciones, responsabilidades, condiciones organizacionales y ambientales relacionadas con su puesto de trabajo. Además, se solicitó a la Junta Directiva realizar un cuestionario para analizar la estructura actual de la organización, para determinar los perfiles pertinentes que requiere ADITICA, con el fin de crear el manual descriptivo de puestos adecuado a la organización y al contexto social. Para finalizar, se implementó la técnica de observación para obtener información fidedigna de lo que sucede día a día en la organización.

Introducción

El siguiente documento está adecuado a las necesidades estructurales, culturales y políticas de ADITICA. Su importancia radica en que es una herramienta que permite orientar los procesos de reclutamiento, operación, capacitación, planeación y evaluación de desempeño; además, ordena las funciones y responsabilidades de cada perfil de una manera clara y sencilla de entender, aprovechando al máximo el trabajo de cada colaborador y gestionando eficientemente el recurso humano de la organización.

También se mostrará la estructura organizacional actual de ADITICA, con el fin de identificar los niveles jerárquicos. El documento se adecua a las necesidades culturales, políticas y estructurales de ADITICA y a las características propias del territorio indígena Cabécar de Talamanca; además, muestra la situación actual de la asociación.

Objetivo

Elaborar un manual descriptivo de puestos que se adecue a las necesidades estructurales de ADITICA.

Modo de uso

Se recomienda revisar de forma periódica este manual descriptivo de puestos, con el fin de actualizar todos los perfiles que integran a ADITICA y que se logre un máximo aprovechamiento del capital humano. Cabe rescatar que este manual descriptivo de puestos puede ser utilizado como un instrumento para el proceso de inducción y evaluación de desempeño.

Terminología empleada

Perfil del cargo: entiéndase como la composición de los elementos que constituyen el puesto (dependencia del cargo, contenido y los requisitos para cumplir los objetivos y metas de la organización).

Nombre del cargo: nombre del puesto que se describe y cómo se puede vincular a las especificaciones del Ministerio de Trabajo. Los nombres de puestos de ADITICA son los siguientes: administrador, técnico, secretaria, guarda recurso 1, guarda recurso 2, guarda, chofer de vehículo liviano, chofer de transporte público, cocinero y misceláneo.

A continuación, se muestra lista de salarios mínimos según decreto N.º 42748, publicado en *La Gaceta* N.º 295 por el Ministerio de Trabajo. Se muestra por salario mensual. El que no tiene ninguna indicación, está por jornada ordinaria.

Perfil	Siglas	Salario
Administrador	Diplomado de Educación Superior (DES)	€501.500,15
Técnico	Técnico Medio en Educación Diversificada (TMED)	€376.776,77
Secretaria	Trabajador en Ocupación Calificada, Genérico (TOCG)	€359.544,27
Guarda recurso 1	Trabajador en Ocupación Calificada, Genérico (TOCG)	€359.544,27
Guarda recurso 2	Trabajador en Ocupación No Calificada, Genérico (TONCG)	€319.574,46
Guarda	Trabajador en Ocupación Semicalificada, Genérico (TOSCG)	€343.390,86
Chofer de vehículo liviano	Trabajador en Ocupación Semicalificada (TOSC)	€11.583,80
Chofer transporte público	Trabajador en Ocupación Especializada (TOE)	€13.914,32
Cocinero	Trabajador en Ocupación Calificada (TOC)	€11.843,71
Misceláneo	Trabajador en ocupación no calificada, genérico (TONCG)	€319.574,46

Nota: información tomada del decreto N.º 42748 publicado por el Ministerio de Trabajo.

Área a la que pertenece: se entiende como el departamento en el que se desarrolla la actividad.

Jefe inmediato: es quien da las instrucciones a diario y está en contacto directo con el colaborador.

Ubicación: se comprende como el domicilio físico y estructural donde se desempeñan las funciones laborales.

Horario de trabajo: se entiende como las horas efectivas que desempeña el colaborador para cumplir sus funciones laborales.

Objetivo del cargo: se comprende como el rol que tendrá el puesto dentro de la organización.

Funciones del cargo: son todas las tareas continuas que debe realizar el colaborador en su puesto de trabajo.

Supervisión recibida: se entiende como la inspección o control de una labor realizada por otra persona.

Relaciones internas: se entiende como las interacciones del colaborador con otras personas dentro de la organización.

Relaciones externas: se entiende como las interacciones del colaborador con otras personas fuera de la organización.

Perfil del cargo: son todos los requisitos y calificaciones exigidas para desempeñar satisfactoriamente las funciones del trabajo y apoyar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Requisitos: se entiende como un a condición o cualidad que debe cumplir una persona.

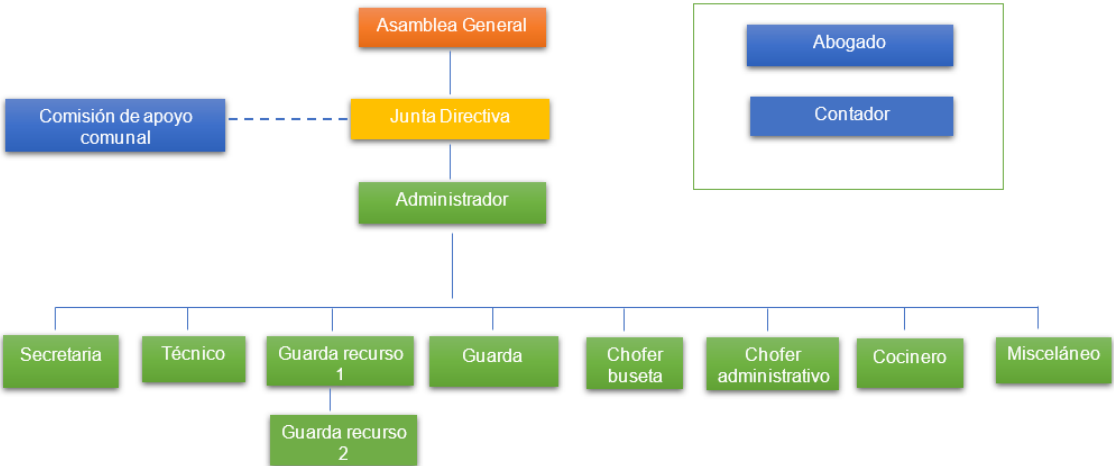
Formación académica: se comprende como un conjunto de conocimientos adquiridos por una persona en el transcurso de los años para poder desempeñarse en el ámbito laboral.

Experiencia profesional: son conocimientos y habilidades que se van adquiriendo durante un periodo dado.

Competencias: se entiende como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona para desempeñar una tarea o actividad.

Responsabilidades: se comprende como el cumplimiento de las obligaciones que adquiere una persona.

Organigrama de ADITICA



Cargo: Administrador

Manual descriptivo de puestos		Administrador
Aprobado por Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del puesto

- Nombre del puesto: **administrador**
- Área a la que pertenece: Administración y finanzas
- Jefe inmediato: Junta Directiva
- Ubicación: Talamanca, Limón.
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del puesto

Mantener coordinación sobre las actividades a realizar, ya sea de transporte para las gestiones, materiales u otros; mantener al día los auxiliares de salidas de cheques, llevar el control de los bienes de ADITICA; además, es el encargado de los colaboradores después de la Junta Directiva. Por otra parte, debe gestionar proyectos que llegan a ADITICA por medio de RIBCA.

Funciones del puesto

Diarias

1. Coordinar transporte para las gestiones de la Junta Directiva. Velar que el chofer vaya a recoger y dejar a los directivos en los tiempos que lo solicitan.
2. Coordinar la compra de mercadería para el comedor (se realiza generalmente los lunes).
3. Comprar cada 22 o 25 días aproximadamente 500 litros de Diesel en estañones, tenerlo disponible y guardado de la manera correcta en las instalaciones de ADITICA (disponer de la llave cuando se requiera).
4. Coordinar y controlar la ejecución de diferentes actividades de aseo y acondicionamiento de instalaciones para uso de reuniones o talleres.

5. Coordinar y ejecutar la compra de materiales para obras gris, otras construcciones y materiales de oficina, ya sea para infraestructura de proyectos de ADITICA o comunales.
6. Comprar suministros de oficina (equipos, herramientas, papelería), se realiza por pedido.
7. Vigilar y coordinar el buen estado de las instalaciones: infraestructura, sistema eléctrico, seguridad, entre otros.
8. Coordinar y ejecutar el mantenimiento de la flotilla vehicular (cambio de aceite del vehículo y busetas, mantenimiento faja de distribución, rótulas y otras piezas de vehículo, entre otros).
9. Gestionar registro de cheque (auxiliar) de todas las cuentas, llevar un registro llamado auxiliar de cuenta para cada de las cuentas. ADITICA maneja actualmente cuatro cuentas.
10. Realizar la conciliación bancaria de todas las cuentas para conocer el saldo real de cada cuenta y evitar saldos negativos, flujos de caja, liquidación de gastos, y compras.
11. Realizar pago de servicios básicos.
12. Gestionar registro contable en el sistema “contador millenium”.
13. Elaborar informes de proyectos externos, gastos y disponibilidad de saldos.
14. Elaborar un informe de ingresos por cada uno de los servicios que brinda la ADITICA (ingreso buseta, hospedaje, alimentación) y realizar los trámites respectivos en el banco.
15. Monitorear el servicio transporte público ruta Shiroles – Gavilán y viceversa (cumplimiento de horario de chofer, cobro de tarifas establecidas, provisión de combustible).
16. Elaborar las facturas electrónicas.
17. Realizar las liquidaciones de cheques, debe estar respaldado por la factura.
18. Gestionar pago de planilla. Realiza el pago de estipendio a los miembros de Junta Directiva y pago de planilla a los colaboradores de la ADI, el cual se realiza de acuerdo con las políticas que establece la Junta Directiva. Respecto al pago de estipendio de la Junta Directiva, cada miembro debe entregar su hoja de viáticos llena para proceder con el pago, también debe firmar el recibido en la copia del cheque, y en la relación a los colaboradores, únicamente debe firmar el recibido en la factura y en la copia del cheque. También es el encargado del pago de viáticos a reuniones.
19. Colaborar con la tesorera todo lo referente al área financiera.
20. Gestionar al talento humano (velar por el cumplimiento de las funciones)
21. Mantener comunicación adecuada con los colaboradores para el cumplimiento del plan operativo.
22. Realizar pago a proveedores u otros (aprobado por la Junta Directiva), proveedor de mercadería, proveedor de material de obras gris, proveedor de materiales de oficina, mantenimiento de vehículos, proveedor de artículos de cocina, entre otros.

Ocasionales

23. Coordinar de servicio de hospedaje.

24. Coordinar la compra de ataúd para ayudas sociales.
25. Coordinar la contratación de personal provisional.
26. Coordinar ventas de servicio de alimentación para actividades especiales.
27. Coordinar la compra de mercadería para ayudas sociales.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Debe tener un buen nivel de autonomía e iniciativa para atender situaciones imprevistas. Debe presentar informes a la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Colaboradores

Relaciones externas

- Con DINADECO
- Con MINAE
- Con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)
- Con el Ministerio de Salud
- Otras instituciones que llegan a ADITICA

Perfil del puesto

Requisitos

- Ser indígena cabécar
- Pertenecer a un clan
- Disponibilidad inmediata.
- Hablante del idioma cabécar, o por lo menos que lo entienda y tenga compromiso de aprender.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Técnico o diplomado en administración o contabilidad. Además, debe dominar el manejo de paquete de computación necesario para desempeñar este cargo (Word, Excel), y tener conocimiento en facturación electrónica y sus normativas.

Experiencia profesional

De seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares.

Habilidades

- Proactivo
- Resolución de conflictos
- Analítico
- Creativo
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Comunicación continua
- Uso efectivo del tiempo
- Relaciones interpersonales

Riesgos del cargo

- Robo
- Asalto

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo: computadora, impresora multifuncional, suministros de oficina, calculadora y teléfono.
Por dinero y fondos	Es responsable por la recepción, el manejo, la custodia y la entrega de dinero y de fondos necesarios para la operación de la organización.
Manejo de personal	Es responsable por los colaboradores de ADITICA
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Técnico

Manual descriptivo de puestos		Técnico
Aprobado por Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **técnico**
- Área a la que pertenece: Técnica
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón.
- Horario de trabajo: de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Gestionar proyectos de ADITICA en todas sus fases; además, debe dar seguimiento a las ideas nuevas de la Junta Directiva, con el fin de apoyar con el plan operativo de ADITICA y el desarrollo socioeconómico y cultural del territorio indígena Cabécar.

Funciones del cargo

1. Tramitología de documentos requeridos para la ejecución de proyectos (cartas, solicitud de apoyo, notas, entre otros).
2. Realizar la redacción, formulación y ejecución de los proyectos, con apoyo del miembro de Junta Directiva encargado de esa área.
3. Enviar al Ministerio de Trabajo (programa Empléate) lista de posibles participantes en la ejecución de los proyectos.
4. Solicitar y recolectar, con los participantes aprobados, los requisitos solicitados por el Ministerio de Trabajo para ser subsidiados el periodo que se extienda el proyecto (pólizas y número de cuenta).
5. Monitorear y verificar constantemente que los proyectos se estén desarrollando de acuerdo con el cronograma planteado, además, atender situaciones anómalas.

6. Es responsable por los grupos de trabajo, además, debe vigilar que cumplan sus tareas y resolver conflictos.
7. Ejecutar nuevos proyectos propuestos por la Junta Directiva de ADITICA.
8. Debe apoyar las áreas del territorio indígena Cabécar (cultural, social, económica, forestal, deportiva, educativa, recreativa) que se realicen con las comisiones mediante el acompañamiento en las reuniones y la redacción de documentos solicitados; además, debe brindar apoyo en reuniones con otras instituciones.
9. Cotizar y dar seguimiento a los materiales requeridos para ejecutar proyectos, asegurarse que se tengan en el momento indicado.
10. Enviar al administrador las cotizaciones realizadas para elegir la que convenga a la organización.
11. Acompañar y apoyar a la Junta Directiva cuando lo requiera.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, debe estar en constante comunicación con la Junta Directiva para la realización de proyectos.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración

Relaciones externas

- Ministerio de Trabajo
- CCSS
- Banco Nacional
- ICE
- AYA
- Proveedores de servicios
- Otras instituciones

Perfil del cargo

Requisitos

- Ser indígena.
- Pertenecer a un clan.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Hablante de la lengua cabécar.
- Conocimiento del tema cultural.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Técnico medio en educación diversificada, además, debe manejar paquete de office Word, Excel y Power Point.

Experiencia profesional

De seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares. Entender la cosmovisión indígena territorio Cabécar- Talamanca.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Manejo de conflicto
- Relaciones interpersonales

Riesgo el cargo

- Accidente de tránsito
- Lesiones por caídas
- Problemas de vista

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, las herramientas y los equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo: computadora, impresora multifuncional, teléfono, suministros de oficina.
Manejo de proyectos	Es responsable por la gestión de los proyectos de ADITICA y por los proveedores de servicios.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Secretaria

Manual descriptivo de puestos		Secretaria
Aprobado por la Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **secretaria**
- Área a la que pertenece: Administrativa
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Brindar apoyo secretarial a ADITICA y mantener ordenados los archivos con el fin de lograr una efectiva gestión y brindar un eficiente servicio al territorio Cabécar.

Funciones del cargo

1. Atender al público que se acerca a la organización a realizar cualquier consulta o trámite.
2. Recibir y registrar la correspondencia en un fólder ordenado con todas las solicitudes semanales, y entregarlo a Junta Directiva el día que tienen establecida la sesión para su valoración.
3. Gestionar los trámites que realizan los usuarios para brindar una rápida respuesta.
4. Archivar documentos y solicitudes por fecha (mes), además, separar las solicitudes que fueron recibidas por correo y las que fueron entregadas personalmente.
5. Realizar notificaciones mediante un oficio (machote establecido) acerca de los acuerdos tomados por la Junta Directiva. Además, alistar físicamente cada una de las notificaciones con impresiones doble, para que firmen recibido, seguidamente preparar para entregarlo al colaborador que notifica, en algunos casos adjuntar notificación vía correo electrónico.
6. Realizar las siguientes certificaciones cuando lo solicitan:

- Constancia indígena
- Certificación ICE
- Certificación para la CCSS
- Derecho posesión
- Entre otros

Antes de elaborar alguna de las certificaciones antes mencionadas, consultar a algún miembro de Junta Directiva para la respectiva aprobación.

7. Revisar correo diariamente, informar a Junta Directiva sobre las solicitudes o notificaciones que realizan por este medio. Seguidamente, imprimir y archivar las solicitudes en el folder de correspondencia.
8. Sacar fotocopia, imprimir o escanear cuando se solicite, ya sea por solicitud de la Junta Directiva o los usuarios.
9. Apoyar al área administrativa cuando se requiera en temas como liquidación, compra de alimentos, o algún otro tema que delegue la administración.
10. Brindar acompañamiento técnico a la Junta Directiva cuando se requiera (preparar, recoger y archivar lista de asistencia cuando se realizan reuniones, ya sea con las comunidades o con alguna organización comunal, estar anuente a apoyar a la Junta Directiva.

Supervisión recibida

Por la naturaleza del puesto, antes de emitir cualquier documento legal debe consultarlo a algún miembro de la Junta Directiva.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administrador
- Colaboradores

Relaciones externas

- Diferentes instituciones públicas o privadas.
- Público.

Perfil del puesto

Requisitos

- Ser indígena.
- Pertenecer a un clan.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Entender el idioma cabécar, o tener compromiso para aprender.
- Excelente atención al cliente.
- Ser organizado.
- Estar afiliado.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Bachillerato en educación media. Además, dominar el manejo de paquete de computación necesario para desempeñar este cargo (Word, Excel, Power Point).

Experiencia profesional

Preferiblemente mínimo tres meses en labores similares.

Habilidades

- Excelente atención al cliente
- Comunicación asertiva
- Inteligencia emocional
- Proactivo
- Resolución de conflictos
- Relaciones interpersonales
- Ordenado
- Organizado


Riesgos del cargo

- Problema de vista
- Estrés

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo: computadora, impresora multifuncional, calculadora, suministros de oficina.
Por los archivos de ADITICA	Es responsable por la recepción, el manejo, la custodia y la entrega de documentos necesarios que solicitan y entregan los asociados u otras personas, además de los documentos necesarios para las gestiones de la asociación.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Guarda recurso 1

Manual descriptivo de puestos		Guarda recurso 1
Aprobado por Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **guarda recurso 1**
- Área a la que pertenece: Forestal
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Evitar la tala de árboles y la cacería ilegal dentro del territorio indígena Cabécar de Talamanca, con el fin de mantener a salvo las nacientes de agua y la flora y fauna del territorio; además, debe concientizar a la población mediante el apoyo en la educación ambiental y la ecología en los centros educativos; por otro lado, debe apoyar al vivero forestal de ADITICA.

Funciones del cargo

1. Vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA), además, comunicar a la Junta Directiva cualquier situación anormal que se presente.
2. Vigilar y proteger las áreas de certificación de servicios ambientales (CSA) del territorio, así como hacer recorrido por el territorio para evitar la caza, pesca y tala de árboles.
3. Monitorear el territorio Cabécar semanalmente para evitar la tala, cacería y deforestación. Velar por las nacientes de agua.
4. Velar por los límites territoriales para no sean invadidos por terceros. Debe comunicar a la Junta Directiva cualquier situación que se presente.
5. Realizar marcación y medición de terreno (el miembro de la Junta Directiva encargado de esa área realiza la programación de trabajo con los guardas acerca de los lugares donde deben ir a

marcar y medir terreno. Dicha medición debe realizarse con un GPS. Seguidamente, los guardas deben realizar el informe y entregarlo a la Junta Directiva).

6. Marcar árboles para aserrío. La Junta Directiva informa acerca de los lugares donde deben ir a marcar los árboles, para lo cual deben llevar el aerosol y marcarlos, posteriormente, calcular los metros cúbicos.
7. Elaborar los permisos de aserrío (machote establecido), además, calcular el costo de este, realizando la siguiente operación:

Persona afiliada	Multiplicar la cantidad de pulgadas por 5.
Persona no afiliada	Multiplicar la cantidad de pulgadas por 20.

La anterior es una de las políticas establecidas por la Junta Directiva y ha sido aprobada por asamblea.

8. Coordinar y ejecutar trabajos de concientización ambiental (mediante afiches o carteles) en coordinación con centros educativos, con las comisiones de apoyo o algún otro grupo organizado, como talleres ocasionales en las escuelas, colegios y comunidades.
9. Gestionar el vivero forestal (especies identificadas, plantas en estado óptimo), encargado de realizar las donaciones de arbolitos mediante machote establecido.
10. Coordinar y ejecutar logística de reciclaje (coordinar el transporte con la administración y avisar a las comunidades los días que se van a recoger el reciclaje). Posteriormente, coordinar con la municipalidad para los procesos de reciclaje.
11. Realizar y presentar informes semanales a la Junta Directiva acerca de las actividades que se realizaron en su departamento (mediante machote establecido).
12. Realizar campañas de reciclaje, deben ser creativas para lograr concientizar a la población.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, debe presentar informes semanales a la junta directiva únicamente para su conocimiento y aprobación.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración

Relaciones externas

- MINAET
- FONAFIFO
- Municipalidad
- SINAC
- Corredor Biológico
- Fuerza Pública

Perfil del cargo

Requisitos

- Ser indígena.
- Pertenecer a un clan.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Hablante del idioma cabécar.
- Conocer el territorio indígena Cabécar de Talamanca, preferiblemente.
- Conocimiento de la cosmovisión indígena.
- Amar y respetar la naturaleza.
- Identificador de especies maderables.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Bachillerato en educación media. También debe manejar paquete de office (Word, Excel, Power Point).

Experiencia profesional

De seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Creatividad

- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales

Riesgo del cargo

- Picadura de serpiente
- Caídas
- Quebraduras
- Asaltos
- Extravío

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo: computadora, impresora, materiales de oficina, GPS, calculadora, <i>Smart</i> .
Manejo del área forestal de ADITICA	Es responsable por el manejo de área de bosque de ADITICA.
Manejo de personal	Puesto que le reporta, guarda recurso 2.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil puesto).

Cargo: Guarda recurso 2

Manual descriptivo de puestos		Guarda recurso 2
Aprobado por Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **guarda recurso 2**
- Área a la que pertenece: Forestal
- Jefe inmediato: guarda de recurso 1
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Evitar la tala de árboles, la cacería y la pesca ilegal dentro del territorio indígena Cabécar de Talamanca, con el fin de mantener a salvo las nacientes de agua y las especies de flora y fauna del territorio; además, debe concientizar a la población a través del apoyo en la educación ambiental y la ecología en los centros educativos, y debe apoyar al vivero forestal de ADITICA.

Funciones del cargo

1. Vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA); además, comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación anormal que se presente.
2. Vigilar y proteger las áreas de certificación de servicios ambientales (CSA) del territorio. Hacer recorrido por el territorio para evitar la caza, la pesca y la tala de árboles.
3. Monitorear el territorio Cabécar semanalmente para evitar la tala, la cacería y la deforestación. Velar por las nacientes de agua.
4. Velar por los límites territoriales para que no sean invadidos por terceros. Debe comunicar a la Junta Directiva cualquier situación que se presente.

5. Realizar marcación y medición de terreno (el miembro de la Junta Directiva encargado de esa área realiza la programación de trabajo con los guardas acerca de los lugares donde deben ir a marcar y medir terreno, dicha medición debe realizarse con un GPS; seguidamente, los guardas forestales deben realizar el informe y entregarlo a la Junta Directiva).
6. Marcar árboles para aserrío. La Junta Directiva informa acerca de los lugares donde deben ir a marcar los árboles, para lo cual deben llevar el aerosol y marcarlos, posteriormente, calcular los metros cúbicos.
7. Elaborar los permisos de aserrío (machote establecido); además, calcular el costo de este, realizando la siguiente operación:

Persona afiliada	Multiplicar la cantidad de pulgadas por 5.
Persona no afiliada	Multiplicar la cantidad de pulgadas por 20.

La anterior es una de las políticas establecidas por la Junta Directiva y aprobada por asamblea.

8. Apoyar la coordinación y ejecución de los trabajos de concientización ambiental (mediante afiches o carteles) en coordinación con centros educativos, con las comisiones de apoyo o algún otro grupo organizado, como talleres ocasionales en las escuelas, colegios y comunidades.
9. Apoyar en el vivero forestal especies identificadas, plantas en estado óptimo, manejo de ingresos, además, apoyar en las donaciones de árboles (mediante machote establecido).
10. Apoyar en la logística de reciclaje.
11. Apoyar en las campañas de reciclaje.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, debe rendir información de sus tareas al guarda de recurso, quien es su jefe inmediato.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración

Relaciones externas

- MINAET
- FONAFIFO
- Municipalidad

- SINAC
- Corredor Biológico
- Fuerza Pública

Perfil del cargo

Requisitos

- Ser indígena.
- Pertenecer a un clan.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Hablante del idioma cabécar indispensable.
- Conocer el territorio indígena Cabécar de Talamanca.
- Conocimiento de la cosmovisión indígena.
- Identificación de especies maderables.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Capacidad de lectura y escritura.

Experiencia profesional

De seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares.

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales

Riesgo del cargo

- Picadura de serpiente
- Caídas
- Quebraduras
- Asaltos
- Extravío

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo. Es responsable del GPS, <i>Smart</i> , machete y suministros de oficina.
Manejo del área forestal de ADITICA	Es responsable por el manejo de área de bosque de la ADITICA.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Guarda

Manual descriptivo de puestos		Guarda
Aprobado por la Junta Directiva	Firma: _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: guarda de planta
- Área a la que pertenece: Operativo
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo:
Semanal: lunes a viernes de 5:00 p.m. a 5:00 a.m.
Fin de semana: sábado y domingo de 5:00 p.m. a 5:00 a.m.

Objetivo del cargo

Mantener la vigilancia para conservar el control y la protección de los bienes, y resguardar la seguridad de los colaboradores de ADITICA.

Funciones del cargo

1. Cerrar el portón al ingresar a las instalaciones (desde a las cinco de la tarde).
2. Encender todas las luces de las instalaciones.
3. Alimentar a las tilapias.
4. Asegurarse del manejo adecuado de los desechos no reciclables y orgánicos. Además, debe llevar el reciclaje y colocarlo en la bodega.
5. Mantenimiento del carro de ADITICA. Verificar el estado del vehículo. Si encuentra algún problema, debe comunicarlo a la administración.
6. Vigilar las instalaciones durante toda la noche, con el fin de resguardar los bienes de la asociación. Debe hacer recorrido constante por las instalaciones de ADITICA.

7. Prevenir y atender robos y asaltos.
8. Cerrar la llave del agua en la noche y abrirla en la mañana para ahorrar agua.
9. Llevar el control de las personas que ingresan por medio de bitácora (salida y entrada del carro).
10. Vigilar que no ingrese personas extrañas en las instalaciones de ADITICA. Si alguien llega al portón, debe acercarse y preguntar lo que necesita.
11. Firmar lista de asistencia antes de irse.
12. Ante eventual situación, debe comunicarla a la administración.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, debe informar toda situación a la administración o la Junta Directiva.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administrador

Relaciones externas

Con las personas que se acercan a ADITICA.

Perfil del cargo

Requisitos

- Disponibilidad de tiempo completo.
- Ser indígena cabécar, preferiblemente.
- Pertenecer a un clan.
- Hablante del idioma materno cabécar, preferiblemente.
- Capacidad para mantener la calma y responder ante situaciones imprevistas.
- Compromiso con la asociación.
- Curso de portación de armas.

Formación académica

Capacidad de lectura y escritura.

Experiencia laboral

Preferiblemente de seis meses a un año de experiencia previa en puestos similares.

Habilidades

- Responsabilidad
- Proactividad
- Comunicación asertiva
- Inteligencia emocional
- Relaciones interpersonales

Riesgos del cargo

- Asaltos
- Robo
- Accidente (caídas)

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable por las instalaciones, el vehículo, los materiales, las máquinas, las herramientas, entre otros objetos de valor que se encuentren en las instalaciones de ADITICA, como foco o lámpara, suministros de oficina y arma.
Manejo del área forestal de ADITICA	Es responsable por la seguridad de las personas que se encuentran en las instalaciones de ADITICA.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Chofer de vehículo liviano

Manual descriptivo de puestos		Chofer
Aprobado por la Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: chofer
- Área a la que pertenece: Operativa
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón.
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 a.m. a 3:00 p.m.

Objetivo del cargo

Conducir el vehículo de ADITICA con el fin de movilizar a la Junta Directiva desde sus hogares hasta las oficinas y otros lugares dentro o fuera del territorio.

Funciones del cargo

- 1- Conducir el vehículo de ADITICA, que consiste en lo siguiente:
 - Trasladar a los miembros de la Junta Directiva desde sus hogares hasta las oficinas y viceversa. El horario se le brindará. Ante cualquier situación, se le comunica con anticipación.
 - Trasladar los directivos a reuniones o giras, ya sea dentro o fuera del territorio.
 - Traslado para otros tipos de gestiones que se necesiten en la asociación (compra de alimentos, compra de materiales, traslado a comunidades, entre otros).
- 2- Mantener el aseo y cuidado del vehículo, sus herramientas y equipo.
- 3- Velar por el cumplimiento de las leyes de tránsito. Portar siempre documentación del carro, licencia de conducir, entre otros.

- 4- Conducir de forma segura. Debe tener mucho cuidado al conducir, evitando el exceso de velocidad.
- 5- Revisar constantemente el vehículo para verificar que se encuentre en buenas condiciones (nivel de lubricantes y agua, cambio de aceite, frenos, llantas en buen estado). Debe reportar daños a la administración para su mantenimiento respectivo.
- 6- Coordinar con la administración en caso de ser necesario llevar el vehículo al taller.
- 7- Realizar y presentar a la administración un presupuesto del combustible que se requiere para ejecutar su labor.
- 8- Documentar y facilitar a la administración las horas extras que realice.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, ante alguna eventual situación, debe comunicarla al administrador.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administrador

Relaciones externas

- Ninguna

Perfil del cargo

Requisitos

- Ser indígena cabécar, preferiblemente.
- Licencia de conducir B1 al día.
- Experiencia mínima de dos años.
- Ser responsable.
- Tener conocimiento de mecánica preferiblemente.
- Relaciones interpersonales.
- Compromiso con ADITICA.

Formación académica

Capacidad de lectura y escritura.

Experiencia profesional

Dos años en labores similares.

Habilidades

- Comunicación asertiva
- Paciente
- Inteligencia emocional


Riesgos del cargo

- Asalto
- Accidente de tránsito

Responsabilidades

Por materiales, herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por los materiales, máquinas, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo, como herramientas para el vehículo, y el vehículo.
Por el traslado de los directivos	Es responsable por el traslado de los directivos de forma eficiente y eficaz.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Chofer de transporte público

Manual descriptivo de puestos		Chofer de transporte público
Aprobado por la Junta Directiva	Firma: _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **chofer transporte público**
- Área a la que pertenece: Operativo
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 5:00 a.m. a 5:00 p.m. (horas extras)

Objetivo del cargo

Brindar servicio de transporte de excelencia a los usuarios del transporte público que ofrece la ADITICA.

Funciones del cargo

- 1- Brindar el servicio de transporte Gavilán – Shiroles y viceversa, en el siguiente horario, el cual debe cumplir estrictamente:

Ruta	Hora
Gavilán Canta -Shiroles	5:45 a.m.
Shiroles -Gavilán Canta	6:30 a.m.
Gavilán Canta -Shiroles	7:00 a.m.
Shiroles -Gavilán Canta	8:00 a.m.
Gavilán Canta – Shiroles	9:00 a.m.
Shiroles – Gavilán Canta	10:00 a.m.
Gavilán Canta – Shiroles	11:00 a.m.
Shiroles – Gavilán Canta	12:00 p.m.
Gavilán Canta -Shiroles	12:30 p.m.
Shiroles -Gavilán Canta	1:30 p.m.

Gavilán Canta-Shiroles	2:00 p.m.
Shiroles Canta- Gavilán	3:00 p.m.
Gavilán Canta-Shiroles	4:00 p.m.
Shiroles- Gavilán Canta	5:00 p.m.

2- Es el encargado de cobrar los pasajes de acuerdo con la siguiente tarifa:

Ruta	Monto pasaje
Gavilán Canta -Shiroles	₡ 1500
Gavilán Canta- Progreso	₡ 1000
Shiroles – Progreso	₡ 500
China Kicha – Shiroles	₡ 1000
Progreso -China Kicha	₡ 500
Gavilán Canta – China Kicha	₡ 500

- 3- Debido a la pandemia mundial COVID-19, debe asegurarse de que todas las personas cumplan los protocolos establecidos por las autoridades (uso del alcohol en gel y mascarilla dentro de la buseta).
- 4- Mantener el aseo y el cuidado de la buseta y su equipamiento. Es responsabilidad del conductor mantener el cuidado de la buseta, evitando que esta se raye o ensucie.
- 5- Debe propiciar el orden dentro de la buseta.
- 6- Conducir de forma segura, evitando el exceso de velocidad.
- 7- Vigilar que la buseta se encuentre en buenas condiciones (cambio de aceite, frenos, y asegurarse de que las llantas se encuentren en buen estado).
- 8- Coordinar y llevar el vehículo al taller cuando se requiera.
- 9- Elaborar y presentar a la administración un presupuesto del combustible que se requiere para ejecutar sus funciones.
- 10- Documentar y facilitar a la administración las horas extras que realice.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, ante una eventual situación, debe comunicarla a la administración.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración

Relaciones externas

- Con los usuarios

Perfil del puesto

Requisitos

- Ser indígena cabécar, preferiblemente.
- Licencia de conducir C2 al día (licencia para conducir busetas, autobús).
- Ser responsable.
- Tener conocimiento de mecánica preferiblemente.
- Excelente servicio al cliente.
- Compromiso con la asociación.

Formación académica

Saber leer y escribir.

Experiencia profesional

Tres años en labores similares.

Habilidades

- Excelente servicio al cliente
- Comunicación y escucha positiva
- Paciencia
- Empatía
- Responsabilidad

Riesgos del cargo

- Asalto
- Accidente de tránsito

Responsabilidades

Por herramientas y equipo	Debe hacerse responsable únicamente por el cuidado de la buseta y herramientas para vehículo. Debe permanecer en buen estado.
Por el traslado de los usuarios	Es responsable por brindar un excelente servicio a los usuarios.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Cocinera

Manual descriptivo de puestos		Cocinera
Aprobado por la Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **cocinera**
- Área a la que pertenece: Operativo
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Elaborar diferentes platos en los tiempos de comida establecidos y mantenerlos hasta el momento que se requieran, aplicando siempre las normas básicas higiene y manipulación de los alimentos.

Funciones del cargo

1. Preparar y servir refrigerio. El horario es de 9:00 a.m. a 9:30 a.m.
2. Enviar el refrigerio a los miembros de Junta Directiva cuando se encuentren en la sala de sesiones.
3. Preparar y servir el almuerzo. El horario es de 12:00 p.m. a 1:00 p.m., salvo que suceda algún inconveniente.
4. Preparar y servir el café. El horario es de 2:00 p.m. a 2:30 p.m.
5. Enviar el café a los miembros de Junta Directiva cuando se encuentren en la sala de sesiones.
6. Incluir ingredientes tradicionales de la cultura indígena cabécar en todos los tiempos de comida. Es importante que al menos un tiempo de comida incluya bocol, chomotul (bebida de banano), chocolate, tu (atol de banano), guacho, kochi Tsagu (cabeza de cerdo), carne ahumada; además,

debe utilizar verduras propias de la zona, como yuca, plátano, banano, quelites, frescos naturales, entre otros. No utilizar condimentos artificiales.

7. Mantener limpios y ordenados los utensilios y el área de trabajo, además, separar los desechos en: orgánicos, plástico y cartones, para facilitar el reciclaje.
8. Elaborar y facilitar a la administración la lista de suministros alimenticios requeridos durante la semana para preparar los alimentos (entregarlo los viernes).
9. Gestionar de manera adecuada los suministros alimenticios (condiciones higiénicas, chequear fecha de vencimiento).
10. Cumplir estrictamente con el horario de comidas establecido.
11. Cumplir con los lineamientos que dicta el Ministerio de Salud (manipulación de alimentos, lavado de manos, uso de gabacha y malla para el cabello, entre otros).
12. Preparar alimentos para personas externas que se encuentren en reuniones, talleres o eventos.
13. Comunicar a la administración sobre cualquier situación que se presente en el comedor.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, debe informar cualquier eventual situación a la administración.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración
- Colaboradores

Relaciones externas

- Instituciones
- Personas externas que se acercan a ADITICA

Perfil del cargo

Requisitos

- Pertenecer a un clan.

- Ser indígena cabécar.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Hablante del idioma cabécar.
- Conocer la gastronomía tradicional indígena cabécar.
- Carné de manipulación de alimentos vigente.
- Carné de salud.
- Compromiso con la asociación.
- Servicio al cliente

Formación académica

- Saber leer y escribir.
- Manipulación de alimentos.

Experiencia laboral

Preferiblemente un año de experiencia previa en puestos similares.

Habilidades

- Ser ordenado.
- Trabajar bajo presión.
- Manejo de estrés.
- Creatividad en la cocina.
- Servicio al cliente
- Inteligencia emocional.

Riesgos del cargo

- Accidente (herida por cuchillo, quemadura, incendio).

Responsabilidades

Por herramientas y equipo de cocina	Debe hacerse responsable por el equipo y los utensilios de cocina que utiliza (cuchillos, tabla para picar, olla de presión, <i>coffee maker</i> , licuadora, platos, vasos, entre otros utensilios de cocina).
Por la alimentación de los miembros de junta y colaboradores	Es responsable por brindar los tiempos de alimentación en el horario que se le brindó.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

Cargo: Misceláneo

Manual descriptivo de puestos		Misceláneo
Aprobado por la Junta Directiva	Firma _____	Fecha:

Identificación del cargo

- Nombre del cargo: **misceláneo**
- Área a la que pertenece: Operativa
- Jefe inmediato: administrador
- Ubicación: Talamanca, Limón
- Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m.

Objetivo del cargo

Mantener las instalaciones de ADITICA limpias y ordenadas para brindar buena imagen.

Funciones del cargo

- 1- Mantener limpias y ordenadas las áreas de comedor, servicios, salones, oficinas y ranchos culturales.
 - La limpieza de oficina incluye limpiar los escritorios, las ventanas, las puertas, las paredes, los estantes, sacar la basura de las oficinas y colocarla afuera, y barrer y trapear todas las oficinas. Es recomendable realizar esta actividad de limpieza en esta área en horas de la mañana. Asimismo, tiene que rastrillar las instalaciones de ADITICA.
 - Colocar las bolsas de basura y recoger la basura que se encuentre tirada en las instalaciones de ADITICA.
 - Los servicios sanitarios deben limpiarse y desinfectarse constantemente, también debe asegurarse de que el basurero no esté lleno.
 - Vigilar que las mesas del comedor estén limpias.
- 2- Administrar los materiales que utiliza para realizar las labores (mantener ordenada la escoba, el palo de piso, y los productos de limpieza donde corresponde.

- 3- Ordenar los salones cuando hay reunión. Se le comunicará el día y la hora de reunión para tenga todo limpio y ordenado.
- 4- Desinfectar cada una de las mesas y sillas antes y después de cada reunión, debido a la pandemia mundial COVID-19.
- 5- Realizar todos los viernes un inventario sobre los productos de limpieza que va a requerir para ejecutar sus funciones; posteriormente, facilitarlo al administrador.
- 6- Vigilar que en los baños haya papel higiénico y toallas para secarse las manos.
- 7- Mantener el abastecimiento de alcohol en gel en las instalaciones de ADITICA.
- 8- Mantener limpias las habitaciones de hospedaje (cobijas y cortinas aseadas, dormitorios bien acomodados y limpios.
- 9- Realizar otros tipos de tareas que la administración o la Junta Directiva requieran.

Ocasionales

- 1- Limpiar la soda, ordenar y limpiar las mesas para quitar el polvo.

Supervisión recibida

Se trabaja con amplia independencia. Sin embargo, cualquier eventual situación que surja debe comunicarla a la administración.

Relaciones internas

- Junta Directiva
- Administración
- Colaboradores

Perfil del cargo

Requisitos

- Ser indígena cabécar.
- Pertenecer a un clan.
- Ser mayor de edad.
- Disponibilidad de tiempo completo.

- Hablante del idioma cabécar, preferiblemente, o compromiso de aprender.
- Relaciones interpersonales.
- Ser organizado.
- Compromiso con la organización.

Formación académica

Capacidad de lectura y escritura.

Experiencia profesional

De seis meses en labores similares, deseable.

Habilidades

- Proactivo
- Agudeza visual
- Comunicación asertiva
- Destreza manual
- Buena condición física
- Resistencia a la rutina

Riesgos del cargo

- Accidente (caída)
- Robo

Responsabilidades

Por los artículos y herramientas de limpieza	Debe hacerse responsable por los artículos de limpieza que utiliza personalmente en su puesto de trabajo, como escoba, palo de piso y toallas.
Por la limpieza de las instalaciones	Es responsable por todas las actividades de limpieza que se encomendaron. Debe realizarlo con eficiencia y puntualidad.
Por manejo de información confidencial	Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial (dentro de la organización, solo la puede manejar el ocupante de este perfil de puesto).

5.3.2 Plan de inducción.

Plan de inducción



Talamanca, Limón

2021

Justificación

A continuación, se desarrolla el plan de inducción propuesto para la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca. En primera instancia, se desarrollarán los siguientes conceptos: inducción, socialización, inducción general del puesto, importancia del proceso de inducción, misión, visión y valores. Seguidamente, se indica el instructivo de uso de manual de inducción y finalmente el plan de inducción propuesto.

Con el plan de inducción propuesto, ADITICA se va a beneficiar debido a que va a contar con la herramienta necesaria para realizar el proceso de inducción de una forma adecuada en el momento que requiera, y de esta forma aumentará su productividad.

Objetivo

Lograr una adecuada integración de los colaboradores que contrata ADITICA.

Terminología empleada

Inducción

Se define como el proceso que ayuda al nuevo colaborador a adaptarse a la organización. Es importante que se realice de forma adecuada, ayudando de esta forma a una mejor productividad. Es un proceso corto y preciso. Algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta en el proceso de inducción son los siguientes: bienvenida, brindar información general de la empresa, horario, propósito, información específica del puesto, entre otros.

Socialización

De acuerdo con Chiavenato (2007), la socialización consiste en exponerle al nuevo colaborador la forma en la que funciona la organización y cómo él va a colaborar en ese aspecto. Se define como un proceso de dos partes con interés de influir y adaptar a la otra (2007, p. 196).

Inducción general

Se refiere a información general de la empresa.

Inducción al puesto

Se refiere a la explicación de las funciones específicas del puesto. Es realizada por el jefe inmediato. Es todo lo relacionado con el puesto de trabajo. También se le conoce como inducción al cargo.

La inducción se puede separar en dos sesiones, como se indicó antes; sin embargo, en primera instancia es importante que se dé la inducción al cargo. Es aquí donde se explican las funciones que le corresponde realizar al nuevo integrante, dichas funciones se toman del manual de puestos de ADITICA.

Importancia del proceso de inducción

El proceso de inducción es importante realizarlo en ADITICA porque es la primera impresión que va a tener el nuevo colaborador acerca de la asociación, y si no se realiza de forma adecuada, podría ocasionar una mala impresión.

Cuando ingresa un nuevo colaborador a la ADI, desconoce la dinámica organizacional, lo que le ocasiona incertidumbre, incluso temor. La inducción facilita el proceso de adaptación.

Las ventajas de la inducción es que facilita la adaptación, evacúa las dudas del nuevo integrante, mejora el rendimiento y se le brinda toda la información acerca de las funciones que debe realizar en el puesto de trabajo.

La inducción debe ser previamente planeada, con el fin de tener todo lo necesario a la hora de realizar dicho proceso. Desde que se inicia el proceso de reclutamiento, es importante contemplar los costos del proceso de inducción.

Estructura organizacional

Organigrama de la asociación.

Misión

A qué se dedica la organización, lo que desea alcanzar.

Visión

Lo que se proyecta a futuro.

Valores

Se refiere a los principios que caracterizan a la asociación.

A continuación, en el cuadro se indican la misión y la visión de ADITICA.

Misión	Visión
<i>“Fortalecer y conservar la cultura y los recursos naturales del territorio indígena Cabécar”.</i>	<i>“Ser un gobierno local eficiente y participativo para administrar los recursos del territorio Cabécar”.</i>

Fuente: Torres, 2007.

Modo de uso del plan de inducción

- Encargado de realizar el proceso de inducción:
 - Junta Directiva de ADITICA: los miembros de la Junta Directiva de ADITICA realizan la inducción general.
 - Administrador: realiza la inducción específica.
- El siguiente plan de inducción es para uso exclusivo de ADITICA, debido a que se realizó de acuerdo con la dinámica organizacional del territorio indígena Cabécar.
- El plan de inducción debe actualizarse cuando se cambien los lineamientos, las políticas o se actualice el manual descriptivo de puestos. Lo deben realizar la Junta Directiva y el administrador.
- En el proceso de inducción propuesto se sugiere realizar todo el proceso en un solo día.

Plan de inducción ADITICA

A continuación, se indica el proceso de inducción de ADITICA, que contempla los siguientes aspectos: objetivo, actividades, recursos, responsable y tiempo de duración de cada actividad.

Objetivo	Actividades	Recursos (humanos, materiales audiovisuales)	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Bienvenida	<p>-El administrador recibe al nuevo integrante, le da la bienvenida, se comparte un refrigerio y seguidamente lo remite a la Junta Directiva.</p> <p>- Lectura del contrato y firma de contrato.</p>	<p>-Nuevo integrante y el administrador.</p> <p>-Instalaciones de la ADI.</p> <p>-Comedor.</p>	Administrador	30 min	<p>∅2000 costo unitario por refrigerio.</p> <p>Jornada diaria del administrador.</p> <p>∅16,716.67</p>
Inducción general de la organización	<p>-Historia (año en que inició, cómo se formó, tipo de organización, quiénes la integran.</p> <p>-Misión de ADITICA.</p> <p>-Visión de ADITICA.</p> <p>-Valores.</p> <p>-Objetivos de la organización.</p> <p>-Políticas generales.</p>	<p>-Junta Directiva.</p> <p>-Nuevo integrante.</p> <p>-Equipo tecnológico. (proyector, computadora).</p> <p>-Material digital y físico (documento).</p> <p>-Sala de sesión de la Junta Directiva.</p>	Miembros de Junta Directiva	1 hora y 30	<p>Video de inducción ∅400,000.00</p> <p>Documento de inducción ∅5000.00</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura organizacional. -Horario. -Forma y día de pago. -Formas de comportamiento. -Tiempo de alimentación. 				
Inducción específica del puesto	<ul style="list-style-type: none"> -Presentación a compañeros de trabajo. -Presentación del lugar de trabajo. -Presentación del organigrama. -Explicación de las funciones y responsabilidades (manual descriptivo de puestos). -Forma de evaluación del desempeño. -Política interna del puesto de trabajo (uso de celular). 	<ul style="list-style-type: none"> -Administrador. -Nuevo integrante. Colaboradores de ADITICA. -Equipo tecnológico. -Documento digital y físico. -Instalaciones de ADITICA. -Oficina. 	Administrador	3 horas	
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico para conocer el grado de comprensión y 	<ul style="list-style-type: none"> -Administrador. -Nuevo integrante. 	Administrador	30 min	

	necesidad de capacitación en el proceso de inducción, y de esa forma tomar medidas necesarias.	-Oficina.			
Seguimiento	Dar seguimiento un mes después del proceso de inducción.	Documento digital y físico.	Administrador	2 horas	
				total	¢423,716.67

Fuente: Elaboración propia con base en Plan de inducción a empleados (2016).

En el cuadro se observa cada una de actividades que se van a realizar en el proceso de inducción. La sumatoria del proceso de inducción es de 5 horas y 30 minutos. Dicho proceso se realizaría en horas de la mañana y parte de tarde, durante el primer día de trabajo.

- 8:00 a.m. a 12:00 p.m. proceso de inducción.
- 12:00 p.m. a 1:00 p.m. hora de almuerzo.
- 1:00 p.m. se retoma la inducción.
- 2:30 p.m. finaliza proceso de inducción.

En la última columna se observan los costos del proceso de inducción, donde se refleja un costo total de ¢423,716.67. Se refiere a la primera vez debido que se contempla el presupuesto de un video; sin embargo, cuando ya se tenga el video, el costo disminuye a ¢23,716.67.

5.3.3 Instrumento de evaluación de desempeño.

Instrumento de evaluación de desempeño



Talamanca, Limón

2021

A continuación, se presenta el programa de evaluación del desempeño para los funcionarios de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA). Para la elaboración de dicho documento, se consideran aspectos del manual de evaluación de personal.

Justificación

El presente documento tiene como objetivo organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca (ADITICA).

El fin de realizar una evaluación del desempeño a nivel organizacional es permitir a la administración contar con una herramienta que permita valorar e identificar áreas de su personal de forma cuantitativa y cualitativa, y así pueda llevar a cabo estrategias para mejoramiento de las diferentes áreas.

Esta actividad tiene como responsables a la administración y Junta Directiva, quienes deben realizar una aplicación de acuerdo con el tipo de funcionario que posee a su cargo, tomando en cuenta las fechas y plazos para realizar la valoración. Para esto, deben hacer uso de la herramienta de evaluación de desempeño que se indica en los anexos de este documento, que se tienen para cada nivel donde se ubican los diferentes puestos de trabajo.

Esta evaluación debe reflejar los rendimientos y el desempeño de cada funcionario durante el periodo establecido. De estos resultados se pretende obtener información para tomar decisiones respecto a necesidades particulares o generales de capacitación, ascensos de funcionarios (en caso de existir), motivación, productividad, rendimiento, satisfacción laboral, entre otros, que deben ser considerados por la organización para la mejora continua.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general.

Elaborar la propuesta de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca adecuada a las características políticas y culturales para favorecer la dirección de personas.

1.2 Objetivos específicos.

1.2.1 Establecer mecanismos técnicos y administrativos para la evaluación individual de los funcionarios.

1.2.2 Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación, con el fin de mejorar y corregir debilidades en el desempeño.

1.2.3 Elaborar el instrumento de evaluación de desempeño que se adecue a la dinámica de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca para su posterior aplicación, con el fin de conocer el rendimiento de los colaboradores.

2. Elementos del proceso para la definición del sistema de evaluación del desempeño

2.1. Evaluadores.

En este caso, la evaluación estará a cargo principalmente del jefe administrador. La Junta Directiva solo participará en la evaluación final, si el colaborador manifiesta inconformidad en relación con lo procedido por el jefe inmediato el administrador.

Además, de esta evaluación han de resultar propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el colaborador.

2.2 Áreas de desempeño según grupos laborales.

En el presente programa se consideran diferentes grupos ocupacionales, los cuales se han clasificado de acuerdo con cada uno de los niveles funcionales

Grupo laboral A: nivel directivo.

Grupo laboral B: nivel técnico.

Grupo laboral C: nivel operativo.

3. Procedimiento operativo de la evaluación del desempeño

Para los efectos del procedimiento operativo, se debe seguir una serie de pasos, con el propósito de lograr una evaluación de desempeño apropiada a todo lo establecido. Para esto, se deben realizar las siguientes actividades.

3.1 Distribuir a los colaboradores por grupos laborales.

El jefe inmediato debe distribuir los formularios de acuerdo con el grupo laboral que se desea evaluar. Para esto, debe respetar sus funciones y el detalle siguiente:

3.1.1 Grupo laboral A: nivel directivo.

1. Administrador (La evaluación del administrador es aplicada por la Junta Directiva).

3.1.2 Grupo laboral B: nivel técnico.

1. Técnico
2. Secretaria

3.1.3 Grupo laboral C: nivel operativo.

1. Operador de equipo liviano chofer
2. Chofer de transporte público
3. Guarda de recurso 1
4. Guarda de recurso 2
5. Guarda
6. Cocina
7. Miscelánea

3.2 Las unidades de desempeño según grupo de labores.

Se incluyen en anexos los formularios para realizar las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, que se dividen en herramientas para cada grupo laboral: grupo laboral A: nivel de dirección; grupo laboral B: nivel profesional; grupo laboral C: nivel técnico; grupo laboral D: nivel operativo.

Seguidamente, se presentan los aspectos a evaluar para cada nivel de la propuesta.

	Nivel de dirección	Nivel profesional	Nivel técnico	Nivel operativo
Aspectos por evaluar	-Planeamiento. -Organización y gestión de personal. -Productividad. -Conducta laboral. -Seguimiento y solución de problema. -Toma de decisiones.	-Planeamiento -Organización y gestión de personal. -Productividad. -Conducta laboral. -Seguimiento y solución de problemas. -Toma de decisiones.	-Planeamiento. -Organización y gestión de personal. -Productividad. -Conducta laboral. -Seguimiento y solución de problemas. -Toma de decisiones.	-Productividad y calidad de trabajo. -Gestión de personal y ejecución de tareas. -Atención al público. -Manejo de información y archivos. -Responsabilidad.

	-Responsabilidad. -Liderazgo. -Comunicación. -Relaciones interpersonales e intergrupales.	-Responsabilidad. -Liderazgo. -Comunicación. -Relaciones interpersonales e intergrupales.	-Responsabilidad. -Liderazgo. -Comunicación. -Relaciones interpersonales e intergrupales.	-Colaboración. -Iniciativa y criterio. -Relaciones de trabajo.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Consecutivamente, se indican los grados de desempeño necesarios para cada área.

3.3 Grados de desempeño.

Con el propósito de que la persona evaluadora y el colaborador puedan tener una adecuada revisión de la información generada, se presentan los resultados, así como las fortalezas y debilidades que se obtienen durante el plazo que se evalúa. Para esto, se coloca en anexos la herramienta de evaluación utilizada; asimismo, se indican los conceptos o definiciones de los diferentes grados de desempeño en que se puede ubicar a cada uno de los funcionarios evaluados, respecto al área del desempeño y según los niveles descritos en el cuadro anterior.

Escala de evaluación del desempeño general anual	
Rango en puntos	Categoría cualitativa del desempeño
Menor a 70	Insuficiente
De 70 a 79	Bueno
De 80 a 89	Muy bueno
De 90 a 99	Excelente
Igual a 100	Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el siguiente apartado, se presenta la forma en la cual llevar el expediente del funcionario, su contenido, sus responsables de la custodia, entre otros.

3.4 Expediente del funcionario.

Las evaluaciones que se realicen serán adjuntas al expediente personal de cada uno de los colaboradores, para el registro del incentivo y otros asuntos de tipo laboral para el mejoramiento del desempeño. Estas valoraciones van a ser aplicadas por el administrador.

Los expedientes del personal serán custodiados por el administrador encargado de Recursos Humanos y contendrán lo siguiente:

- Una copia de la evaluación anual realizada.
- Cualquier tipo de notificación realizada a la persona respecto a su desempeño, sean felicitaciones, llamadas de atención u otras.
- Otros documentos personales de los funcionarios.

Todos los documentos deben constar en el expediente respectivo y tienen que notificarse a los colaboradores respectivos para estar vigentes. Seguidamente, se expondrá respecto al proceso de evaluación y revisión.

3.5 Proceso de evaluación y revisión.

Se pretende dividir este proceso en dos actividades necesarias para ejecutar las evaluaciones respectivas, las cuales se desglosan a continuación.

3.5.1 Evaluación.

Esta actividad tiene como responsables a la administración y Junta Directiva, quienes deben realizar una aplicación de acuerdo con el tipo de funcionario que posee a su cargo, tomando en cuenta las fechas y plazos para realizar la valoración. Para esto, deben hacer uso de la herramienta de evaluación de desempeño que se indica en los anexos de este documento, que se tienen para cada nivel donde se ubican los diferentes puestos de trabajo.

Esta evaluación debe reflejar los rendimientos y el desempeño de cada funcionario durante el periodo establecido. De estos resultados se pretende obtener información para tomar decisiones respecto a necesidades particulares o generales de capacitación, ascensos de funcionarios, motivación, productividad, rendimiento, satisfacción laboral, entre otros, que deben ser considerados por la organización para la mejora continua.

3.5.2 Revisión.

Debe existir un proceso de revisión por parte del colaborador evaluado y se deben asignar plazos para presentar disconformidades de la evaluación y de la calificación obtenida, otorgando al evaluado un plazo de 8 días para presentar su disconformidad y anotarla en las observaciones del formulario con que fue evaluado.

4. Formularios para evaluación

En el siguiente apartado, se presentan los formularios a utilizar para aplicar evaluación a los funcionarios de ADITICA y registrar el resumen de las calificaciones

4.1 Formulario A: Evaluación del desempeño para funcionarios de nivel directivo

ADITICA

Formulario A: Evaluación del desempeño para nivel directivo.

Fecha: ____ / ____ / ____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 100

3. Perfil de administrador

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Coordinar transporte para las gestiones de la Junta Directiva. Velar porque el chofer vaya a recoger y dejar a los directivos en los tiempos que lo solicitan.				
Coordinar la compra de mercadería para el comedor (se realiza generalmente los lunes).				
Comprar cada 22 o 25 días, aproximadamente, 500 litros de Diesel en estañones. Tenerlo disponible y guardado de la manera correcta en las instalaciones de ADITICA (disponer de la llave cuando se requiera).				
Coordinar y controlar la ejecución de diferentes actividades de aseo y acondicionamiento de instalaciones para uso de reuniones o talleres.				
Coordinar y ejecutar la compra de materiales para obras gris, otras construcciones y materiales de oficina, ya sea para infraestructura de proyectos de ADITICA o comunales.				
Comprar suministros de oficina (equipos, herramientas, papelería). Se realiza por pedido.				
Vigilar y coordinar el buen estado de las instalaciones: infraestructura, sistema eléctrico, seguridad, entre otros.				
Coordinar y ejecutar el mantenimiento de la flotilla vehicular (cambio de aceite del vehículo y busetas, mantenimiento faja de distribución, rótulas y otras piezas de vehículo, entre otros).				
Gestionar registro de cheque (auxiliar) de todas las cuentas, llevar un registro llamado "auxiliar de cuenta" para cada de las cuentas. ADITICA maneja actualmente cuatro cuentas.				
Realizar la conciliación bancaria de todas las cuentas para conocer el saldo real de cada cuenta y evitar saldos negativos, flujos de caja, liquidación de gastos, compras.				
Realizar pago de servicios básicos.				

Gestionar registro contable en el sistema “contador millenium”.				
Elaborar informes de proyectos externos, gastos y disponibilidad de saldos.				
Elaborar un informe de ingresos por cada uno de los servicios que brinda la ADITICA (ingreso buseta, hospedaje, alimentación) y realizar los trámites respectivos en el banco.				
Monitorear el servicio transporte público ruta Shiroles – Gavilán y viceversa (cumplimiento de horario del chofer, cobro de tarifas establecidas, provisión de combustible).				
Elaborar las facturas electrónicas.				
Realizar las liquidaciones de cheques, debe estar respaldado por la factura.				
Gestionar pago de planilla. Realiza el pago de estipendio a los miembros de Junta Directiva y pago de planilla a los colaboradores de la ADI, el cual se realiza de acuerdo con las políticas que establece la Junta Directiva. Respecto al pago de estipendio de la Junta Directiva, cada miembro debe entregar su hoja de viáticos llena para proceder con el pago, también debe firmar el recibido en la copia del cheque, y en la relación a los colaboradores, únicamente debe firmar el recibido en la factura y en la copia del cheque. También es el encargado del pago de viáticos a reuniones.				
Colaborar con la tesorera en todo lo referente al área financiera.				
Gestionar al talento humano (velar por el cumplimiento de las funciones).				
Mantener una comunicación adecuada con los colaboradores para el cumplimiento del plan operativo.				
Realizar pago a proveedores u otros (aprobado por la Junta Directiva): proveedor de mercadería, proveedor de material de obra gris, proveedor de materiales de oficina, mantenimiento de vehículos, proveedor de artículos de cocina, entre otros.				
Coordinar y ejecutar el mantenimiento de la flotilla vehicular (cambio de aceite del vehículo				


y busetas, mantenimiento faja de distribución, rótulas y otras piezas de vehículo, entre otros).				
Gestionar registro de cheque (auxiliar) de todas las cuentas, llevar un registro llamado "auxiliar de cuenta" para cada de las cuentas. ADITICA maneja actualmente cuatro cuentas.				
Realizar la conciliación bancaria de todas las cuentas para conocer el saldo real de cada cuenta y evitar saldos negativos, flujos de caja, liquidación de gastos, compras.				
Realizar pago de servicios básicos.				
Gestionar registro contable en el sistema "contador millenium".				
Elaborar informes de proyectos externos, gastos y disponibilidad de saldos.				
Elaborar un informe de ingresos por cada uno de los servicios que brinda la ADITICA (ingreso buseta, hospedaje, alimentación) y realizar los trámites respectivos en el banco.				
Monitorear servicio transporte público ruta Shiroles – Gavilán y viceversa (cumplimiento horario chofer, cobro de tarifas establecidas, provisión de combustible).				
Elaborar las facturas electrónicas.				
Realizar las liquidaciones de cheques, deben estar respaldadas por la factura.				
Gestionar pago de planilla. Realiza el pago de estipendio a los miembros de Junta Directiva y pago de planilla a los colaboradores de la ADI, el cual se realiza de acuerdo con las políticas que establece la Junta Directiva. Respecto al pago de estipendio de la Junta Directiva, cada miembro debe entregar su hoja de viáticos llena para proceder con el pago, también deben firmar el recibido en la copia del cheque, y en la relación a los colaboradores, únicamente debe firmar el recibido en la factura y en la copia del cheque. También es el encargado del pago de viáticos a reuniones.				
Colaborar con la tesorera todo lo referente al área financiera.				
Gestionar al talento humano (velar por el cumplimiento de las funciones).				

Mantener comunicación adecuada con los colaboradores para el cumplimiento del plan operativo.				
Realizar pago a proveedores u otros (aprobado por la Junta Directiva): proveedor de mercadería, proveedor de material de obras gris, proveedor de materiales de oficina, mantenimiento de vehículos, proveedor de artículos de cocina, entre otros.				
Coordinar y ejecutar el mantenimiento de la flotilla vehicular, (cambio de aceite del vehículo y busetas, mantenimiento faja de distribución, rótulas y otras piezas de vehículo, entre otros)				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.2 Formulario B: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral B: nivel profesional.

ADITICA

Formulario B: Evaluación del desempeño para nivel profesional.

Fecha: ____/____/____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3. Perfil de técnico

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.


	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Tramitología de documentos requeridos para la ejecución de proyectos (cartas, solicitud de apoyo, notas, entre otros).				
Realizar la redacción, formulación y ejecución de los proyectos, con apoyo del miembro de Junta Directiva encargado de esa área.				
Enviar al Ministerio de Trabajo (programa Empléate) lista de posibles participantes en la ejecución de los proyectos.				
Solicitar y recolectar, de los participantes aprobados, los requisitos solicitados por el Ministerio de Trabajo para ser subsidiados el periodo que se extienda el proyecto (pólizas y número de cuenta).				
Monitorear y verificar constantemente que los proyectos se estén desarrollando de acuerdo con el cronograma planteado, además, atender situaciones anómalas.				
Es responsable por los grupos de trabajo, además, debe vigilar que cumplan sus tareas y resolver conflictos.				
Ejecutar nuevos proyectos propuestos por la Junta Directiva de ADITICA.				
Debe apoyar las áreas del territorio indígena Cabécar (cultural, social, económico, forestal, deportivo, educativo, recreativo) que se realicen con las comisiones mediante el acompañamiento en las reuniones y la redacción de documentos solicitados; además, debe brindar apoyo en reuniones con otras instituciones.				
Cotizar y dar seguimiento a los materiales requeridos para ejecutar proyectos, y				

asegurarse que se tengan en el momento indicado.				
Enviar al administrador las cotizaciones realizadas para elegir la que convenga a la organización.				
Acompañar y apoyar a la Junta Directiva cuando lo requiera.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____ Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.3 Formulario C: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel técnico.

ADITICA

Formulario C: Evaluación del desempeño para nivel técnico.

Fecha:

____ / ____ / ____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de secretaria

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Atender al público que se acerca a la organización a realizar cualquier consulta o trámite.				
Recibir y registrar la correspondencia en un fólder ordenado con todas las solicitudes semanales, y entregarlo a Junta Directiva el día que tienen establecido la sesión para su valoración.				
Gestionar los trámites que realizan los usuarios para brindar una rápida respuesta.				
Archivar documentos y solicitudes por fecha (mes), además, separar las solicitudes que fueron recibidas por correo y las que fueron entregadas personalmente.				
Realizar notificaciones mediante un oficio (machote establecido) acerca de los acuerdos tomados por la Junta Directiva. Además, alistar físicamente cada una de las notificaciones con impresiones doble, para que firmen recibido; seguidamente, preparar para entregarlo al colaborador que notifica; en algunos casos, adjuntar notificación vía correo electrónico.				
Realizar las siguientes funciones cuando lo solicitan:				
Revisar correo diariamente, informar a Junta Directiva sobre las solicitudes o notificaciones que realizan por este medio. Seguidamente, imprimir y archivar las solicitudes en el fólder de correspondencia.				
Sacar fotocopia, imprimir o escanear cuando se solicite, ya sea que los solicite la Junta Directiva o los usuarios.				

Apoyar al área administrativa cuando se requiera en temas como liquidación, compra de alimentos, o algún otro tema que delegue la administración.				
Brindar acompañamiento técnico a la Junta Directiva cuando se requiera (preparar, recoger y archivar lista de asistencia cuando se realizan reuniones), ya sea con las comunidades o con alguna organización comunal. Estar anuente a apoyar a la Junta Directiva.				

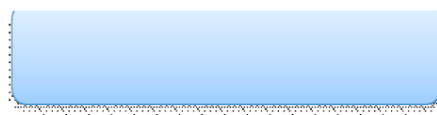
3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____

del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura

Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4 Formulario D: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario D: Evaluación del desempeño para nivel operativo guarda de recurso 1.

Fecha: ____/____/____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de guarda de recurso 1.

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA); además, comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación anormal que se presente.				
Vigilar y proteger las áreas de certificación de servicios ambientales (CSA) del territorio, así como hacer recorrido por el territorio para evitar la caza, pesca y tala de árboles.				
Monitorear el territorio Cabécar semanalmente para evitar la tala, caza y deforestación; asimismo, velar por las nacientes de agua.				
Velar por los límites territoriales, para que no sean invadidos por terceros. Debe comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación que se presente.				
Realizar marcación y medición de terreno (el miembro de la Junta Directiva encargado de esa área realiza la programación de trabajo con los guardas acerca de los lugares donde deben ir a marcar y medir terreno, dicha medición debe realizarse con un GPS; seguidamente, los guardas deben realizar el informe y entregarlo a la Junta Directiva).				
Marcar árboles para aserrío. La Junta Directiva informa acerca de los lugares donde deben ir a marcar los árboles, para lo cual deben llevar el aerosol y marcarlos; posteriormente, calcular los metros cúbicos.				

Elaborar los permisos de aserrío (machote establecido), además, calcular el costo de este.				
Coordinar y ejecutar trabajos de concientización ambiental (mediante afiches o carteles) en coordinación con centros educativos, con las comisiones de apoyo o algún otro grupo organizado, como talleres ocasionales en las escuelas, colegios y comunidades.				
Gestionar el vivero forestal (especies identificadas, plantas en estado óptimo). Además, se encarga de realizar las donaciones de arbolitos mediante machote establecido.				
Coordinar y ejecutar logística de reciclaje (coordinar el transporte con la administración y avisar a las comunidades los días que se van a recoger el reciclaje). Posteriormente, coordinar con la municipalidad los procesos de reciclaje.				
Realizar y presentar informes semanales a la Junta Directiva acerca de las actividades que se realizaron en su departamento (mediante machote establecido).				
Realizar campañas de reciclaje. Deben ser creativas para lograr concientizar a la población.				
Coordinar y ejecutar trabajos de concientización ambiental (mediante afiches o carteles) en coordinación con centros educativos, con las comisiones de apoyo o algún otro grupo organizado, como talleres ocasionales en las escuelas, colegios y comunidades.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____

del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Nombre y Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura

Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.5 Formulario E: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario E: Evaluación del desempeño para nivel operativo guarda de recurso 2.

Fecha:

____ / ____ / ____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3. Perfil de guarda de recurso 2.

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Vigilar y proteger las áreas que se encuentran en Pago por Servicios Ambientales (PSA); además, comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación anormal que se presente.				
Vigilar y proteger las áreas de certificación de servicios ambientales (CSA) del territorio. Hacer recorrido por el territorio para evitar la caza, pesca y tala de árboles.				
Monitorear el territorio Cabécar semanalmente para evitar la tala, caza y deforestación. Velar por las nacientes de agua.				
Velar por los límites territoriales para que no sean invadidos por terceros. Debe comunicar a la Junta Directiva sobre cualquier situación que se presente.				
Realizar marcación y medición de terreno (el miembro de la Junta Directiva encargado de esa área realiza la programación de trabajo con los guardas acerca de los lugares donde deben ir a marcar y medir terreno. Dicha medición debe de realizarse con un GPS. Seguidamente, los guardas forestales deben realizar el informe y entregarlo a la Junta Directiva).				
Marcar árboles para aserrío. La Junta Directiva informa acerca de los lugares donde deben ir a marcar los árboles, para lo cual deben llevar el aerosol y marcarlos; posteriormente, debe calcular los metros cúbicos.				

Elaborar los permisos de aserrío (machote establecido), además, calcular el costo de este.				
Apoyar la coordinación y ejecución de los trabajos de concientización ambiental (mediante afiches o carteles) en coordinación con centros educativos, con las comisiones de apoyo o algún otro grupo organizado, como talleres ocasionales en las escuelas, colegios y comunidades.				
Apoyar en el vivero forestal, especies identificadas, plantas en estado óptimo, manejo de ingresos; además, apoyar en las donaciones de árboles (mediante machote establecido).				
Apoyar en la logística de reciclaje.				
Apoyar en las campañas de reciclaje				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Nombre y Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.6 Formulario F: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario F: Evaluación del desempeño para nivel operativo guarda.

Fecha: ____ / ____ / ____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de guarda.

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cerrar el portón al ingresar a las instalaciones (desde a las cinco de la tarde).				
Encender todas las luces de las instalaciones.				
Alimentar a las tilapias.				
Asegurarse del manejo adecuado de los desechos no reciclables y orgánicos. Además, debe llevar el reciclaje y colocarlo en la bodega.				
Mantenimiento del carro de ADITICA. Verificar el estado del vehículo. Si encuentra algún defecto, debe comunicarlo a la administración.				
Vigilar las instalaciones durante toda la noche, con el fin de resguardar los bienes de la asociación. Debe hacer recorrido constante por las instalaciones de ADITICA.				
Prevenir y atender robos y asaltos.				
Cerrar la llave del agua en la noche y abrirla en la mañana para ahorrar agua.				
Llevar el control de las personas que ingresan por medio de bitácora (salida y entrada del carro).				
Vigilar que no ingresen personas extrañas en las instalaciones de ADITICA. Si alguien llega al portón, debe acercarse y preguntar lo que necesita.				
Firmar lista de asistencia antes de irse.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____

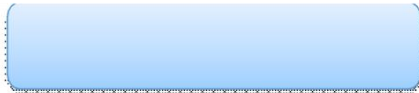
del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura

Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

ADITICA**Formulario G: Evaluación del desempeño para nivel operativo chofer.**

Fecha:

____/____/____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de chofer

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Conducir el vehículo de ADITICA, que consiste en lo siguiente:				
Mantener el aseo y cuidado del vehículo, sus herramientas y equipo.				
Velar por el cumplimiento de las leyes de tránsito; portar siempre documentación del carro, licencia de conducir, entre otros.				
Conducir de forma segura, evitando el exceso de velocidad.				
Revisar constantemente el vehículo para verificar que se encuentre en buenas condiciones (nivel de lubricantes y agua, cambio de aceite, frenos, llantas en buen estado). Debe reportar daños a la administración para su mantenimiento respectivo.				
Coordinar con la administración en caso de necesitar llevar el vehículo al taller.				
Realizar y presentar a la administración un presupuesto del combustible que se requiere para ejecutar su labor.				
Documentar y facilitar a la administración las horas extras que realice.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				

Nombre y Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____

del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura

E) Observaciones generales de la jefatura	
Nombre completo y firma: _____	

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.7 Formulario H: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario H: Evaluación del desempeño para nivel operativo chofer de transporte público.

Fecha:

____/____/____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil del chofer transporte público

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Brinda el servicio de transporte Gavilán – Shiroles y viceversa.				
Es el encargado de cobrar los pasajes de acuerdo con la tarifa.				
Debido a la pandemia mundial COVID-19, debe asegurarse de que todas las personas cumplan los protocolos establecidos por las autoridades (uso del alcohol en gel y mascarilla dentro de la buseta).				
Mantener el aseo y cuidado de la buseta y su equipamiento. Es responsabilidad del conductor mantener el cuidado de la buseta, evitando que estos se rayen o ensucien.				
Debe propiciar el orden dentro de la buseta.				
Conducir de forma segura, evitando el exceso de velocidad.				
Vigilar que la buseta se encuentre en buenas condiciones (cambio de aceite, frenos, y asegurarse que las llantas se encuentren en buen estado).				
Coordinar y llevar el vehículo al taller cuando se requiera.				
Elaborar y presentar a la administración un presupuesto del combustible que se requiere para ejecutar sus funciones.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				

Nombre y Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____

del _____

Firma del jefe inmediato: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Nombre y Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.8 Formulario I: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario I: Evaluación del desempeño para nivel operativo cocina.

Fecha:

____/____/____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de cocina

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Preparar y servir refrigerio. El horario es de 9:00 a.m. a 9:30 a.m. Enviar el refrigerio a los miembros de Junta Directiva cuando se encuentren en la sala de sesiones.				
Preparar y servir el almuerzo. El horario es de 12:00 p.m. a 1:00 p.m., salvo que suceda algún inconveniente.				
Preparar y servir el café. El horario es de 2:00 p.m. a 2:30 p.m. Enviar el café a los miembros de Junta Directiva cuando se encuentren en la sala de sesiones.				
Incluir ingredientes tradicionales de la cultura indígena cabécar en todos los tiempos de comida. Es importante que al menos un tiempo de comida incluya bocol, chomotul, chocolate, tu, guacho, kochi, Tsagu, carne ahumada, así como verduras propias de la zona, como yuca, plátano, banano, quelites, frescos naturales, entre otros. No utiliza condimentos artificiales.				
Mantener limpios y ordenados los utensilios y el área de trabajo. Separar los desechos en orgánicos, plástico y cartones, para facilitar el reciclaje.				
Elaborar y facilitar a la administración la lista de suministros alimenticios requeridos durante la semana para preparar los alimentos (entregarla los viernes).				
Gestionar de manera adecuada los suministros alimenticios (condiciones higiénicas, chequear fecha de vencimiento).				

Cumplir estrictamente con los horarios de comidas establecidos.				
Cumplir con los lineamientos que dicta el Ministerio de Salud (manipulación de alimentos, lavado de manos, uso de gabacha y malla para el cabello, entre otros).				
Preparar alimentos para personas externas que se encuentren en reuniones, talleres o eventos.				
Comunicar a la administración sobre cualquier situación que se presente en el comedor.				

3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____ Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ___ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.9 Formulario J: Evaluación del desempeño para funcionarios del grupo laboral C: nivel operativo.

ADITICA

Formulario J: Evaluación del desempeño para nivel operativo miscelánea.

Fecha: ____ / ____ / ____

Sección 1: Identificación del colaborador y de su superior

Nombre completo del colaborador:	
Número de identificación:	Cargo actual:
Unidad a la que pertenece:	Tiempo de laborar en el cargo:
Fecha de ingreso:	Periodo de evaluación:
Nombre completo del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:
Nombre completo del superior del jefe inmediato:	Cargo que ocupa:

Sección 2: Indicaciones

1. Este formulario debe aplicarse a cada colaborador según corresponda.
2. De acuerdo con el puntaje alcanzado, se establece la calificación obtenida, según el siguiente cuadro:

Escala de evaluación de desempeño	
Rango de puntos	Calificación
Insuficiente	Menor a 70
Bueno	de 70 a 79
Muy bueno	de 80 a 89
Excelente	de 90 a 99
Sobresaliente	Igual a 100

3 Perfil de miscelánea

3.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla, al final se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Mantener limpias y ordenadas las áreas de comedor, servicios, salones, oficina y ranchos culturales.				
Administrar los materiales que utiliza para realizar las labores (mantener ordenados la escoba, el palo de piso, y los productos de limpieza donde corresponde.				
Ordenar los salones cuando hay reunión. Se le comunicará el día y la hora de reunión para que tenga todo limpio y ordenado.				
Desinfectar cada una de las mesas y sillas antes y después de cada reunión, debido a la pandemia mundial COVID-19.				
Realizar todos los viernes un inventario sobre los productos de limpieza que va a requerir para ejecutar sus funciones; posteriormente, facilitarlo al administrador.				
Vigilar que en los baños haya papel higiénico y toallas para secarse las manos.				
Mantener el abastecimiento de alcohol en gel en las instalaciones de ADITICA.				
Mantener limpias las habitaciones de hospedaje (cobijas y cortinas aseadas, dormitorios bien acomodados y limpios.				
Realizar otros tipos de tareas que la administración o Junta Directiva requiera.				

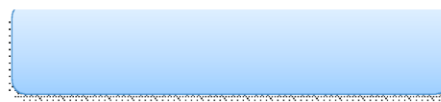
3.2 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

Marque con una (x) según el desempeño del evaluado en cada casilla. Al final, se suma la cantidad de (x) por calificación y se pondera la nota del resultado con más elecciones.

	INSUFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Cumple con sus obligaciones y acepta mayores responsabilidades. Es eficiente y eficaz.				
Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es ordenado.				
Labora con gran calidad y cumple las actividades de la unidad.				
Resuelve la situación y toma las mejores decisiones siempre.				



Nombre y Firma del evaluado



Nombre y Firma del evaluador

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

A) Justificación del grado de desempeño

B) Capacitación y otras medidas de mejoramiento recomendadas.
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados recomiendo que el funcionario participe en capacitación sobre:

C) Opinión del evaluado con respecto al resultado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

- () Conformidad con el resultado
- () Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Fecha: _____

Firma del colaborador: _____

Por conformidad disconformidad del colaborador con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ del _____

Firma del jefe inmediato: _____

E) Observaciones generales de la jefatura
Nombre completo y firma: _____

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Referencias

- Albertos, C. y Martin, C. (2021). *Guía de conceptos claves para el trabajo con pueblos indígenas*. [Archivo PDF]. <https://publications.iadb.org/es/guia-de-conceptos-clave-para-el-trabajo-con-pueblos-indigenas>
- Araya Castillo, A., Araya Ulloa, K., Cordero Rojas, P. y Matamoros Vargas, J. (2016). *Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A.* [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas]. Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11177/TFG%20RRHH%20-%20MANUAL%20DE%20INDUCCI%C3%93N%20-%20TOMO%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Azofeifa, S. y Pacheco, N. (2018). *Diseño de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la dirección general de la Policía de Tránsito*. [Tesis de Licenciatura en Psicología]. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/6301/1/43359.pdf>
- Campos y Covarrubias, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). México: McGraw Hill. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Cordero, A. (2018). El papel político de las Asociaciones de Desarrollo comunal. *Enlace*. <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/asociaciones-desarrollo-comunal/>

Decreto N.º 13.568 de 1982. Publicado el 17 de mayo de 1982 en el *Diario Oficial La Gaceta* N.º 94.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=16150&nValor3=17286&strTipM=FN

Decreto Ejecutivo N.º 26935-G de 1998. Reglamento a la Ley 3859 sobre el desarrollo de la comunidad.

Publicado en *Diario Oficial La Gaceta* N.º 97.

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/3%20Tem%C3%A1tica/3.2%20Integrate/3.2.1%20normativa/3.2.4%20Reglamento%20a%20la%20ley%203859%20Sobre%20Desarrollo%20de%20la%20comunidad/REGLAMENTO%20A%20LA%20LEY%203859.pdf>

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2020). Rendimiento. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/?id=VwxnN6O>

Academia de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/?id=VwxnN6O>

Díaz, M. (2020). *Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano*. [Archivo PDF].

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Horna, A. (2016). *Gestión del rendimiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos*. [Tesis de Grado en Administración y Dirección de Empresas]. España: Universidad de Zaragoza.

de Grado en Administración y Dirección de Empresas]. España: Universidad de Zaragoza.

<https://zagan.unizar.es/record/58108/files/TAZ-TFG-2016-3853.pdf?version=1>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2707>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Ley N.º 6172 de 1977. Ley Indígena. Publicada el 29 de noviembre de 1977 mediante Decreto Ejecutivo

N.º 13568 en *Diario Oficial La Gaceta*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38110&nValor3=0&strTipM=TC

Ley N.º 7316 de 1992. Convenio Internacional N.º 169 Sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, 1989, O.I.T. Publicado el 03 de noviembre de 1992 en el *Diario Oficial La Gaceta* N.º 234.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=55652&nValor3=0&strTipM=FN

Ley N.º 8487 de 1978. Reglamento a la ley indígena Ejecutivo. Publicado el 10 de mayo de 1978 en el *Diario Oficial La Gaceta* N.º 89.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=56355&nValor3=61774&strTipM=FN

López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 7(2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>

Montero, G. (2003). *Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FOCO A.

Parra, P. y Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev. Investigación. desarrollo. innova*, 6(2), 131-143. Dialnet-LaCapacitacionYSuEfectoEnLaCalidadDentroDeLasOrgan-6763081 (4)

Quispe, S. (2020). *Importancia de la evaluación de desempeño* [Archivo PDF]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14901/Quispe_Cachi_Sonia.pdf?sequence=1&i

Organización de Naciones Unidas. (13 de septiembre de 2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=84697&nValor3=109374&strTipM=FN

Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas* [Archivo PDF]. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reglamento a la ley N.º 3859 de 1976. Ley sobre el desarrollo de la comunidad. Publicado el 07 de abril de 1976 en *Diario Oficial La Gaceta*.

Ríos, F. (2015). *Asociación de desarrollo Integral Territorio Indígena Cabécar Talamanca* [manuscrito no publicado]. Departamento técnico.

Rivera, O. y Hernández, A. (1999, 15 de enero). Sentencia C-014/99. *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=7279&strTipM=T

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. https://books.google.co.cr/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiy-oHJ5KPsAhVDiFkKHSuKDd0QuwUwAHoECAUQBw#v=onepage&q=administracion&f=false

Rubio, M. (2004). El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas. *E-prints*.

http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf

Sánchez, A. (2009). El desarrollo Organización: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, (12), 235-254.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>

Sentencia C-336-2011. (23 de diciembre de 2011). Omar Rivera Mesén, Msc.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=16989&strTipM=T

Torres, R. (2007). *Manual de puestos ADITICA*. [Manuscrito no publicado]. Departamento de Contaduría, ADITICA.

Vaughan, P. (2007). *Análisis de puestos, sus responsabilidades y tareas en el Departamento Yield Chipsets en Componentes Intel de Costa Rica*. [Tesis]. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Villalobos, M., Ramírez, L. y Espitia, O. (2013). Administración del talento humano. [Mensaje de blog].

[https://malejavillalobosv.wordpress.com/2013/11/11/modelo-de-administracion-de-recursos-humanos-de-idalberto-chiavenato/#:~:text=Idalberto%20Chiavenato%20\(1993\)%20analiza%20la,2](https://malejavillalobosv.wordpress.com/2013/11/11/modelo-de-administracion-de-recursos-humanos-de-idalberto-chiavenato/#:~:text=Idalberto%20Chiavenato%20(1993)%20analiza%20la,2).

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas* (6ª. ed.). Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas

Guía de entrevista para los colaboradores.

- 1- ¿Cómo considera que es la cultura laboral de ADITICA?**
- 2- ¿Cuál es la posición de su cargo dentro del organigrama?**
- 3- Describa las funciones que realiza.**
- 4- ¿Cuáles son los requisitos para ocupar su puesto de trabajo?**
- 5- ¿Cuál es el propósito fundamental de su puesto de trabajo?**
- 6- ¿Cuáles habilidades se necesitan para realizar sus funciones?**

Guía de entrevista para la Junta Directiva

- 1- ¿La organización realiza el proceso de orientación al talento humano que ingresa?**
- 2- ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores que ingresan en ADITICA?**

Anexo 1. Cuestionarios

Guía de cuestionario para colaboradores.

El presente instrumento tiene como fin recolectar información para los estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Sarapiquí. Los datos recolectados son muy importantes para el desarrollo de la investigación, que tiene como objetivo general elaborar la propuesta de un método de inducción, un manual descriptivo puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca adecuados a las características político-culturales, para favorecer la dirección de personas. Se le agradece la colaboración para responder a las preguntas que se le indicarán a continuación. La información brindada se utilizará exclusivamente para fines académicos

Fecha: _____

1- ¿En cuál puesto se desempeña?

- Administración
- Técnico
- Secretaria
- Guarda
- Guarda forestal
- Cocinera
- Miscelánea
- Chofer de vehículo liviano
- Chofer transporte público

2- ¿Se considera hablante de la lengua materna?

- Sí
- No

3- ¿Cuáles habilidades considera que debería de tener otra persona para realizar sus tareas?

4- ¿Considera usted que su puesto requiere experiencia?

- Mucha
- Poca
- Nada

5- ¿Cuál es su grado académico?

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Universidad completa
- Universidad incompleta

6- ¿Dónde realiza las funciones?

- Instalaciones de ADITICA
- Campo
- Cocina

7- ¿Con quién se relaciona a nivel interno para cumplir sus funciones?

- Junta Directiva
- Administrativo
- Técnico
- Guarda de planta
- Miscelánea
- Guarda forestal
- Chofer
- Cocinero
- Otros: _____

8- ¿Con quién se relaciona a nivel externo para cumplir sus funciones?

- MMT
- CCSS
- MEP
- INDER
- MAG
- MSP
- FONAFIFO
- DINADECO
- MINAET
- Otros: _____

9- Describa las consecuencias al incurrir en un error.

10- ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

- Dinero
- Personal
- Materiales
- Herramientas y equipo de trabajo
- Área de bosques
- Otros:

11- ¿Cuáles herramientas y equipos de trabajo utiliza para realizar sus funciones?

- Computadora
- Impresora
- Calculadora
- Vehículo
- GPS
- Video beam
- Monitor
- Equipo de cocina
- Otro: _____

12- ¿Cuál es el horario de trabajo?

13- ¿Cuáles son los riesgos de accidente de su puesto de trabajo?

- Accidente
- Robos
- Asalto
- Hurtos
- Otro: _____

14- ¿Quién es su jefe inmediato?

- Administrador
- Junta Directiva

Guía de cuestionario para la Junta Directiva.

El presente instrumento tiene como fin recolectar información para los estudiantes de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, Campus Sarapiquí. Los datos recolectados son muy importantes para el desarrollo de la investigación, que tiene como objetivo general elaborar la propuesta de un método de inducción, un manual descriptivo puestos y un instrumento de evaluación del desempeño de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar Talamanca adecuados a las características político-culturales para favorecer la dirección de personas. Se le agradece la colaboración para responder a las preguntas que se le indicarán a continuación. La información brindada se utilizará exclusivamente para fines académicos-

Fecha: _____

1- ¿Cuáles actividades realiza ADITICA para fortalecer la cultura indígena cabécar en los colaboradores?

- Se fomenta el idioma materno
- Se propicia la participación en actividades culturales
- Otros: Indique: _____

2- ¿En qué se diferencia una asociación de desarrollo integral de territorio indígena a una no indígena?

3- ¿Cuándo inicio como directivo reemplazaron el personal operativo de ADITICA?

- Sí
- No

4- Según la estructura de ADITICA, ¿para cuáles puestos se considera indispensable el manejo del idioma materno cabécar?

- Administración
- Técnico
- Secretaria
- Guarda
- Guarda forestal
- Cocinera
- Misceláneo
- Chofer vehículo liviano
- Chofer transporte público

5- Según la estructura de ADITICA, ¿para cuáles puestos se considera indispensable el conocimiento cultural o cosmovisión indígena?

- Administración
- Técnico
- Secretaria
- Guarda
- Guarda forestal
- Cocinera
- Misceláneo
- Chofer vehículo liviano
- Chofer transporte público

6- ¿Considera necesario realizar el proceso de orientación a los colaboradores en el idioma materno?

- Sí
- No

7- ¿Cada cuánto realizan la evaluación de desempeño a los colaboradores?

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguna

Anexo 2. Grupo focal.

Guía para grupo de discusión dirigida a la Junta Directiva

- 1- **¿Cómo se manejan las relaciones de poder entre un jefe y un empleado según la cultura?**
¿Existen formas de dirección específicas o algunas que sean inapropiadas en la cultura?
- 2- **¿Existe algún criterio respecto a la contratación de persona no indígena?**
- 3- **¿Considera que los puestos son suficientes, o se requieren otros para alcanzar los objetivos de ADITICA?**
- 4- **¿Cuenta ADITICA con un manual descriptivo de puestos?**
- 5- **¿Cuenta ADITICA con un instrumento de evaluación de desempeño?**
- 6- **¿Cuenta ADITICA con un plan de inducción?**
- 7- **¿Cuál método considera más eficiente para realizar el proceso de orientación?**
- 8- **¿Cuáles son los indicadores de desempeño?**
- 9- **¿Quién es el encargado de evaluar a los colaboradores?**

Guía para grupo de discusión dirigida a los colaboradores

- 1- **¿Al ingresar a la empresa recibió inducción?**
- 2- **¿Conoce la misión, la visión y los valores de ADITICA?**
- 3- **¿Conoce los objetivos de la organización?**
- 4- **¿Qué método utilizaron para el proceso de orientación de los nuevos colaboradores?**
- 5- **¿Cuánto tiempo duró la orientación?**
- 6- **¿Es evaluado en las funciones que realiza?**

Anexo 3 . Guía de observación.

- 1. ¿Los colaboradores cuentan con herramientas y materiales idóneas para desempeñar sus tareas?**
- 2. ¿Las instalaciones cuentan con el ambiente físico adecuado para que el colaborador realice sus funciones?**
- 3. ¿Con qué frecuencia cambia ADITICA su personal?**
- 4. ¿Los directivos y colaboradores se comunican en el idioma cabécar?**
- 5. ¿El administrador delega funciones?**
- 6. ¿Los colaboradores exceden su jornada ordinaria de trabajo?**
- 7. ¿La Junta Directiva conoce la importancia del manual descriptivo de puestos, el plan de inducción y el instrumento de evaluación de desempeño?**
- 8. ¿Existe un plan forestal para gestionar las 22 mil hectáreas de bosque que posee ADITICA?**
- 9. ¿Es suficiente el recurso humano en ADITICA?**
- 10. ¿En ADITICA laboran solo personas indígenas?**

Anexo 4. **Ficha de trabajo personal.**

Día: _____

Lugar: _____

Observaciones realizadas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.