



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y DE SELECCIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JOSÉ
CHIRIBOGA GRIJALVA DE LA CIUDAD DE IBARRA.”

AUTORA: TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO GUERRERO

DIRECTORA: ING. NAIMIN GUERRERO

IBARRA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

ING. NAIMIN GUERRERO

**DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G., ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

ING. NAIMIN GUERRERO

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G., declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G.

CC. 1001992344

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G.

CC. 1001992344

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo:

A mi Madre y Hermanos por su apoyo incondicional, quienes guían siempre mi vida por el sendero de la verdad, gracias por hacer cumplir este sueño con éxito.

A mi Compañero de vida, por su confianza y ayuda necesaria en cada momento, con quien he compartido tristezas y alegrías y que hoy ve con entusiasmo el fruto del esfuerzo y sacrificio, ya que al convertirme en una profesional también constituye una fuente de estímulo para su superación.

TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, por la oportunidad de aprendizaje y superación profesional brindada.

A mi Tutora de Tesis ING. NAIMIN GUERRERO, por su contribución permanente a perfeccionar este Trabajo de Grado, por la amistad y confianza otorgada a mi persona.

A los Sres. docentes universitarios por su contribución con mi formación profesional.

A mis compañeros de trabajo quienes me motivaron al estudio y siempre estuvieron prestos a guiarme y apoyar este trabajo con su conocimiento y experiencia.

TATIANA DEL ROCÍO ZAMBRANO G

INDICE DE CONTENIDOS

	Carátula	I
	Índice	II
	CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
	Introducción	1
1.1	Planteamiento del problema	3
1.2	Formulación del problema	4
1.3	Preguntas Directrices	4
1.4	Objetivos	
1.5	Objetivo general	4
1.6	Objetivo específicos	4
1.7	Justificación	5
	CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	
2.1	Antecedentes	7
2.2	Marco Teórico	10
2.2.1	Manuales	10
2.2.2	Objetivos de los Manuales	11
2.2.3	Técnicas de elaboración de manuales	12
2.2.4	Tipos de Manuales	13
2.3	Las Áreas de Recursos Humanos en las Empresas	14
2.4	Puesto de Trabajo	15
2.5	Diseño de Puestos	18
2.5.1	Análisis y descripción de Puestos	19
2.5.2	Objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo	23
2.5.3	Beneficios del análisis de puestos de trabajo	23

2.5.4	Proceso del Análisis y Descripción De Puestos	24
2.5.5	Uso de las descripciones de puestos	37
2.6	Marco conceptual	42
2.7	Hipótesis	44
2.8	Variables de la Investigación	44
2.9	Operacionalización de Variables	45
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1	Tipo y diseño de la investigación	46
3.2	Métodos de investigación	46
3.3	Población y Muestra	47
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	47
3.5	Tratamiento de la Información	48
	CAPITULO IV DIAGNÓSTICO	
4.1	Tabulación e Interpretación de datos	49
	Encuesta a Trabajadores y Empleados	49
4.2	Cuadro Comparativo entre Preguntas	70
	CAPÍTULO V PROPUESTA	
5.1	Manual de Funciones	72
5.2	Manual de Selección de Talento Humano	137
	Flujogramas del Proceso de Selección	151
	Conclusiones y recomendaciones	155
	Bibliografía	157
	ANEXOS	
	ÍNDICE DE TABLAS	
1	Cruce de la existencia/inexistencia de empleados	26
2	Análisis comparativo entre preguntas	70

3	Tabla de contenido de Manual de Funciones	72
4	Tabla de Manual de Selección	137
5	Tabla de Fases y Tiempo estimado	141
	ÍNDICE DE GRÁFICOS	
1	Elementos del diseño de los puestos de trabajo	27
2	Proceso que ocurre en los puestos de trabajo	29
3	Componentes esenciales del ADPT.	33
4	Gráficos de Encuesta 1-21	49-69

INTRODUCCIÓN.

La trascendencia de las organizaciones a través de la historia, ha sido siempre resultado de una eficiente estructura, ya que a partir de un manejo metódico, una distribución ordenada y directa de la autoridad y de un eficiente sistema de supervisión y control, que se llega a asegurar la supervivencia y eficiencia de una organización.

Acertar en el funcionamiento de las organizaciones, conocer sus mecanismos internos es el objetivo principal de quienes pretenden convertirlas en productivas y por ende asegurar su eventual crecimiento.

El orden económico luego de la segunda guerra mundial cambio radicalmente en la mayoría de los países no solo de quienes participaron activamente sino de todos aquellos del orbe. Se desarrollaron grandes empresas que superaron a las pequeñas frenando su desarrollo y permanencia en el mundo empresarial de la época.

El entorno actual empresarial está marcado por la competitividad y el proceso de globalización en donde las fronteras económicas se minimizan, es indispensable formar organizaciones cuya estructura y funcionamiento permitan responder de manera dinámica a los cambios en los paradigmas de administración y gestión y que sean capaces de acoplarse de una manera más rápida a las amplias y cambiantes exigencias que la economía presenta.

La presente investigación pretende contribuir con el Instituto “José Chiriboga G.” que siendo una organización educativa en su accionar necesita una estructura empresarial de funcionamiento dinámico por sus actividades de docencia, investigación, vinculación con el entorno empresarial y la sociedad, y la gestión económica y académica.

Esta contribución está concebida desde la incorporación del personal a la organización a través de un adecuado proceso de selección, la correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, que deberá llevar a la optimización de los sistemas administrativos, la generación de un buen clima organizacional que solo son algunas de las formas que integra la administración del Talento Humano, que

no solo se debe entender como la presencia física de los trabajadores sino como la estructura encargada de cuidar al capital Humano, promover su desarrollo contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto Superior José Chiriboga Grijalva, es una institución privada, cuyo objetivo es la enseñanza superior a nivel tecnológico ubicado en el norte del país; por tanto, cuenta con varios profesionales en educación y administración a tiempo completo y parcial.

Actualmente no cuenta con un departamento de talento humano, por lo tanto tampoco los perfiles de puestos definidos, ni un proceso establecido para la selección de talento humano, las características del puesto ni los perfiles requeridos para cada uno de los integrantes de su personal; estas acciones administrativas, así como la toma de decisiones se realizan de forma unidireccional, en la que el Rector la asume sin un proceso e informe de selección de talento humano, sino por un análisis subjetivo, lo que en consecuencia lleva a equivocaciones a la hora de contratar, nombrar personal ya sea administrativo o docente provocando insatisfacción y desmotivación a los empleados y aspirantes a formar parte de esta institución y por consecuencia esto afecta al logro de los objetivos institucionales.

Frente a este problema es de vital importancia contar con las herramientas básicas de administración de talento humano, como son el Manual de Funciones y el Subsistema de Selección, solo así el Instituto caminará hacia la excelencia académica, ya que contar con profesionales y personal idóneo le permitirá lograr los objetivos y cumplimiento de directrices y requisitos establecidos por la SENESCYT.

El no contar con estas herramientas técnicas de talento humano bloquea y obstaculiza el logro de los propósitos de la institución tanto para su desempeño como para cumplir los requerimientos de los organismos de control.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Que herramientas de gestión del talento humano pueden ser utilizadas para alcanzar los objetivos institucionales del Instituto Tecnológico Superior José Chiriboga Grijalva ITCA de la ciudad de Ibarra?.

1.3 PREGUNTAS DIRECTRICES

La selección de talento humano de manera empírica provoca equivocaciones a la hora de seleccionar personal?

La ausencia de herramientas de gestión del talento humano en la institución provoca la superposición de funciones o la ausencia de cumplimiento de las mismas?

Los empleados se encuentran trabajando en una actividad acorde a sus habilidades y destrezas?

Cuál es el nivel actual de alcance de los objetivos institucionales en el Instituto superior José Chiriboga Grijalva ITCA?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Manual de Funciones y de Selección de Talento Humano para el Instituto Tecnológico Superior “José Chiriboga Grijalva” de la ciudad de Ibarra para seleccionar objetivamente personal idóneo que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un diagnóstico del modelo administrativo y operativo el Instituto Tecnológico Superior “José Chiriboga Grijalva” de la ciudad de Ibarra.
2. Tabular y analizar los resultados del diagnóstico
3. Elaborar el Manual de Funciones

4. Elaborar el manual de Selección de Talento Humano con sus respectivos instrumentos técnicos

1.5. JUSTIFICACIÓN

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a la Descripción de Puestos que facilitan la elaboración de Manuales de Funciones que como consecuencia determinan una gestión administrativa adecuada, proporcionando la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado, a la vez que en la práctica son puntos de referencia para la contratación e instrucción del nuevo personal.

El Subsistema de Selección de Talento Humano representa una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite incorporar personal con las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones específicas de cada puesto, en él se detalla de forma clara y sencilla las acciones para realizarlo de forma objetiva.

Por lo tanto en el siguiente trabajo de grado se pretende diseñar las herramientas de Gestión del Talento Humano que permita identificar el puesto con sus requerimientos administrativos precisando su responsabilidad y participación.

Se pretende que en el documento de gestión se encuentre registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoria, la evaluación y control interno; y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El Instituto Tecnológico Superior “José Chiriboga Grijalva”, al momento pese a su desarrollo institucional y un amplio ámbito de cobertura con el servicio de

educación, no cuenta con herramientas de gestión del talento humano, y es consciente de su necesidad de estar preparado para enfrentar todos los retos de las organizaciones que apuntan avanzar hacia el futuro a los ritmos que imponen los negocios de la actualidad, ya que no basta únicamente con poseer sistemas de información, tecnología, recursos económicos, oportunidades de mercado, sino que hay que saber reconocer que todo esto se sostiene y ejecuta por la intervención de las personas que poseen sus características de trabajo, su individualidad y psicología que las diferencian a unas de otras.

Estas razones justifican la realización del Manual de Descripción de Puestos como herramienta para la gestión de recursos humanos. Para la realización de esta tesis se dispone de materiales tecnológicos y bibliográficos, del tiempo necesario para la investigación y desarrollo del mismo; y además de la participación y predisposición de los funcionarios de la institución quienes colaboraran con el conocimiento de su operatividad para guiar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Humano y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

La selección dentro de las organizaciones es tan antigua como las organizaciones mismas. Algunos autores refieren a los antiguos exámenes de los sirvientes civiles chinos como las primeras pruebas de selección documentadas. Como campo científico y de estudio, la selección de personal le debe mucho a la teoría psicométrica, y al arte de integrar sistemas de selección a los profesionales de recursos humanos. *(Mucha de esta investigación en selección es llevada a cabo por miembros de la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (SIOP, Society for Industrial and Organizational Psychology 2001).*

Las investigaciones realizadas atienden los siguientes aspectos:

- La fiabilidad y validez de las varias formas de procesos de selección.
- Métodos para demostrar el retorno de la inversión para sistemas de selección.
- Determinación de imparcialidad y hacer los sistemas de selección tan justos como sea posible.
- Aspectos legales y conformidad con las leyes.

- Generalización de la validez a través de contextos de trabajo diferente.
- Métodos alternativos para demostrar la validez sintética.
- La eficacia predictiva de mediciones no tradicionales, tal como la personalidad.

El instituto Tecnológico “José Chiriboga Grijalva” nace con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador con Acuerdo de creación N° 2922 de fecha 26 de junio de 1990, siendo una de las primeras instituciones de Educación Superior que sirve a la sociedad ibarreña y al norte del país, con fecha 14 de noviembre de 2000, el CONESUP, otorga al Instituto “José Chiriboga Grijalva el Registro Institucional N° 10-005 con las siguientes carreras: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA, ADMINISTRACIÓN DE CENTROS INFANTILES, INFORMÁTICA Y SECRETARIADO EJECUTIVO; en la actualidad se han incrementado las carreras de: GESTIÓN TURÍSTICA, MENCIÓN GASTRONOMÍA, DISEÑO, MODA Y PASARELA, con Acuerdo: 288 de fecha 6 de septiembre de 2005; con acuerdo 308 y 294 se ha implementado la Modalidad semipresencial. Con fecha 13 de agosto se aprueba la Carrera de DESARROLLO INTEGRAL con acuerdo N° 473

La dialéctica y dinamia social, el análisis retrospectivo de las sociedades del mundo, permiten reconocer a la educación como la herramienta de desarrollo de mayor éxito, por tanto la materia prima con que cuenta el país y América Latina para alcanzar su protagonismo en el futuro. La juventud constituye el capital humano; al que se debe educar y capacitar para lograr el crecimiento económico social en directa relación con la competitividad, equidad y justicia.

La educación se enmarca en un contexto de procesos relacionados con la administración, gerencia y gestión educativa, que permiten potencializar sus actividades y recursos para alcanzar objetivos institucionales, si el objetivo de los Centros de Educación Superior y en particular del ITCA, constituye la formación de los nuevos profesionales que revolucionen la sociedad y lleguen a la eficacia y

eficiencia, deben servirse de la gestión de los Recursos Humanos como herramienta que guíe para alcanzar la calidad.

La filosofía del instituto “José Chiriboga G” se resume en los siguientes acápites con la finalidad de proyectar su imagen organizacional como base para la investigación.

VISIÓN

El Instituto Tecnológico “José Chiriboga Grijalva” será el referente de la educación técnica y tecnológica del norte del país; a través del proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación y la vinculación con la colectividad, liderando los cambios que requiere el Sistema de Educación Superior y la sociedad, fundamentada en los códigos propios de la modernidad, el trabajo en equipo, la sustentabilidad y con gran capacidad de adaptación al cambio.

MISIÓN

La Misión del Instituto “José Chiriboga Grijalva” es formar profesionales técnicos y tecnólogos altamente calificados, con valores éticos, humanistas y espíritu emprendedor que les permita asumir retos empresariales; comprometiéndose con la cultura y el desarrollo socioeconómico del sector, en las carreras de Administración de Empresas, Mercadotecnia, Administración de Centros infantiles, Secretariado ejecutivo, Informática, Gestión Turística mención Gastronomía, Diseño, Modas y pasarela y Desarrollo Integral del Niño y otras que se constituyeren en atención a la demanda de la región norte del país, y en sujeción a la Ley de Educación Superior y sus reglamentos.

VALORES GENERALES

- Logro de la Excelencia académica:

- Responsabilidad
- Honradez
- Compromiso Institucional,

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Orden y disciplina consciente.
- Búsqueda permanente de la calidad y la excelencia.
- Igualdad de oportunidades a docentes y estudiantes.
- Respeto a los derechos humanos.
- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Práctica de la Honestidad, justicia, solidaridad y lealtad.
- Respeto a la sociedad y sus instituciones.
- Respeto a organismos superiores de gobierno universitario.
- Subordinación a las Leyes y reglamentos de Educación Superior.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 MANUALES

Catacora F.(1996); afirma que:

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de

información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

DuhatKizatus Miguel A.(2010) en www.google.com Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Continolo G (2010) en www.google.com . Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

2.2.2 Objetivos de los Manuales.

Considerando que los Manuales Administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

González Manuel (2008) Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (Manual de Organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (Manual de Organización)

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (Manual de Procedimientos)
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (Manual de Procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de Puestos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (Manual de Puestos por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (Manuales Administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (Manuales de Recursos humanos).

2.2.3 Técnicas de Elaboración de los Manuales.

De acuerdo con www.monografias.com/14 :

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, que se describen a continuación:

- Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:

En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

- Detallar cada uno de los asuntos:

En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:

Esta última técnica deberá explicar el porqué, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

Para esta investigación se usará el detallar cada uno de los asuntos por considerar la técnica más adecuada para el desarrollo de la propuesta.

2.2.4 Tipos de Manuales.

En la literatura de Administración se encuentran varias definiciones a partir de las cuales se han construido las siguientes

- Manual de Organización.- Describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.
- Manual de Políticas.- Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- Manual de procedimientos y normas.-Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución
- Manual del especialista.- Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- Manual del empleado.- Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Los temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.

- Manual de Propósito múltiple.- Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.3 LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.

La complejidad de las organizaciones, sean estas grandes o pequeñas como microempresas, en la actualidad no sólo se enfocan en la producción de los bienes o servicios, sino que también priorizan el desarrollo de sistemas para administrar las actividades del personal de las empresas para conseguir su mejor desarrollo interno para así proyectarse hacia el exterior como una empresa donde las personas busquen y anhelan pertenecer y proporcionar sus servicios para ella. Este análisis se tomó de www.losrecursoshumanos.com.

Los grupos laborales tienden a volverse cada vez más especializados, su desarrollo, creatividad e ingenio son los hitos que están marcando la diferencia y esto se apuntala con la tecnificación y la tecnología que es explotada de forma diferente, variando en función de cada empresa y de las capacidades individuales, por ello las empresas deben aprovechar al máximo el talento humano que los provee de su fuerza laboral.

En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se

irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

Raventos, (2004): “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.

2.4 PUESTO DE TRABAJO

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la Revolución Industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron

los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control .

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la Revolución Industrial surgió la Administración Científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La Administración Científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en

aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.(33)

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

Chiavenato (1999), utilizando el término cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado por los otros autores, se evidencia un enfoque todavía tradicional jerárquico, sin embargo otros autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.

Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

En consecuencia y como se pudo apreciar, existen dos enfoques respecto del concepto de puesto o cargo de trabajo, del cual se tomará el propuesto por Mondy y Noe como base conceptual para el presente trabajo.

2.5 DISEÑO DE PUESTOS

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, se menciona otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, como conclusión que, el *Diseño de Puestos de Trabajo* es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

2.5.1 Análisis y descripción de puestos

El desarrollo de la concepción de los recursos humanos como el capital principal de la empresa ha tenido como cualquier otro cambio estructural sus detractores, no obstante, el acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan, indica un cambio organizacional inevitable, de donde se puede destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y

productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Ya lo decía Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.

Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

En este sentido y para la realización del presente trabajo se tomará como referencia los criterios expuestos por Mondy, Folch y Cuesta.

Ahora bien, y ¿qué es el análisis de puestos?. Chiavenato (1999), define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar

informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

Gomez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

El mismo autor, propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

- Ø Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Ø Se crean nuevos puestos.
- Ø Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Folch citado por Mondy (1997) opina: “el análisis de puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza”.

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

2.5.2 Objetivo del análisis y descripción de puestos trabajo.

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir establecer las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos opuestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

2.5.3 Beneficios del análisis y descripción de puestos.

Contar con un sistema de valuación bien definido, que permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización, permitirá mantener la equidad interna así como la competitividad externa, a través de una buena administración de sueldos y salarios, que sólo se logra través de un buen análisis de puestos, que asegure que la importancia jerárquica de los puestos sea acorde a su contribución a los resultados de la empresa, a través de la aplicación de un sistema de valuación de puestos que

logre una equidad y elaboración de una alineación general de puestos, para así alcanzar beneficios como:

- Definir claramente las funciones y responsabilidades propias de cada posición de trabajo;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la microempresa tengan un responsable.
- Permitir cumplir a cabalidad con las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.
- Permitir el desarrollo de otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesionales del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc.
- Servir de apoyo a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

2.5.4 Proceso del Análisis y Descripción De Puestos

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia se puede afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta

conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (7,32). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.

- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

- Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo pueden ser observadas en el gráfico (1)

Tabla 1 Cruce de la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo

Puesto SI; Persona SI	Puesto NO; Persona SI
PUESTO CUBIERTO	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto SI; Persona NO	Puesto NO; Persona NO
PUESTO VACANTE	PUESTO POTENCIAL

Fuente: adaptado de ELORDUY MOTA (1993) Manual de Recursos Humanos.

- Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

- Como última de las reflexiones apuntadas se debe señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los

individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico. GRÁFICO 1.

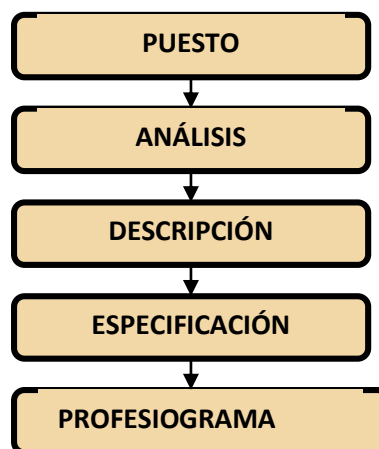


GRÁFICO 1: Elementos del diseño de los puestos de trabajo
Fuente: GRÁFICO adaptado de ELORDUY MOTA (1993) Manual de Recursos Humanos.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros"
- **Ocupación:** Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarse un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

PERETTI (1987), en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo .

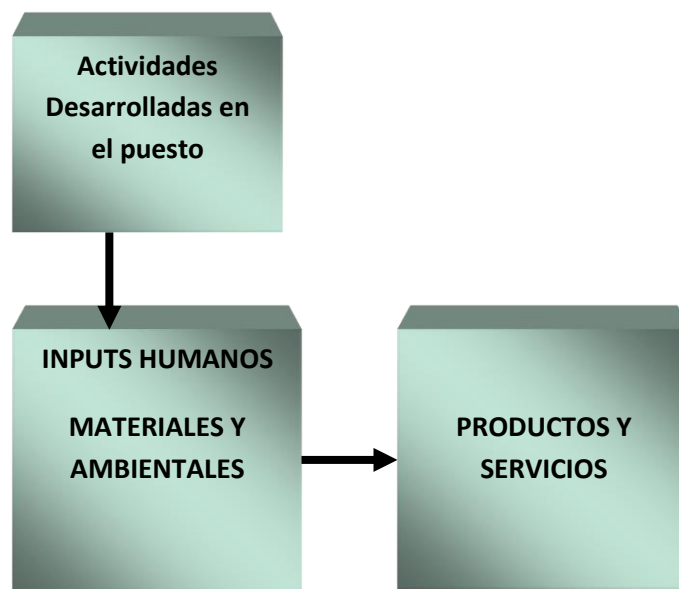
PEÑA BAZTAN (1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas

condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis

Según LOUART(1994) puesto de trabajo no es mas que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse"

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994) presentan este gráfico desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

Gráfico 2. Proceso que ocurre en los puestos de trabajo



Fuente: NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994)

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles), las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.), y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

DESSLER (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

Similar resulta la definición ofrecida por DUCCESCHI (PUCHOL, 1993): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un

trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el aspirante para desarrollar de

forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

Administración de salarios

Seguridad e higiene del trabajo

Planes de carrera

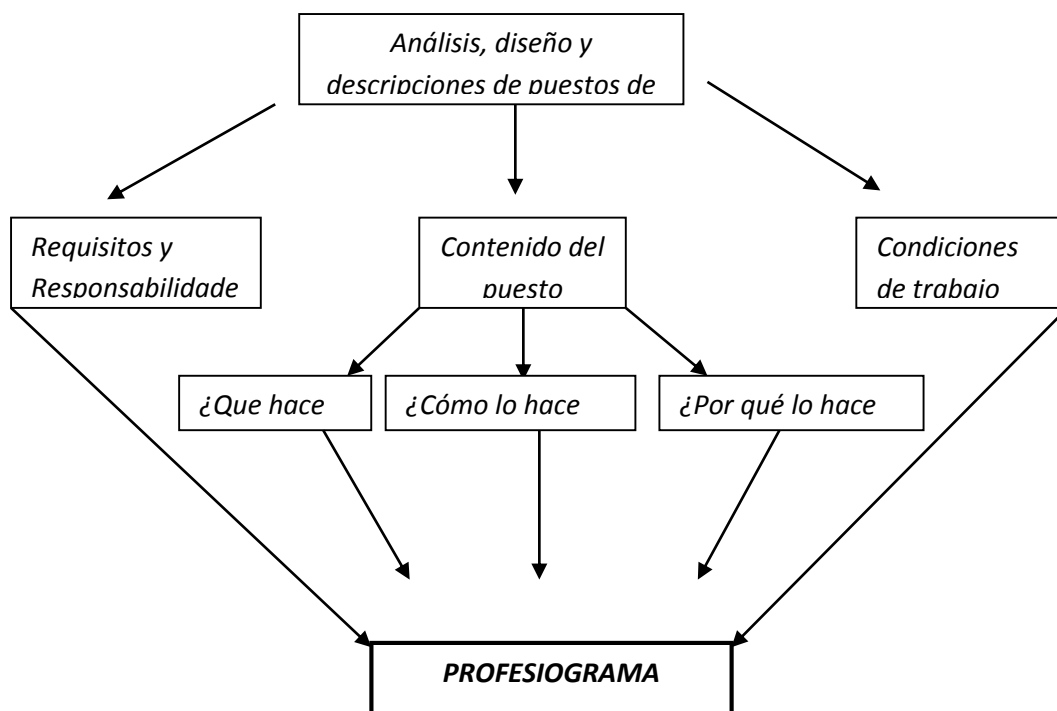
Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

Profesiograma De Cargos.

A partir del ADPT se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos “el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la gráfico 3, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.

Gráfico 3: Componentes esenciales del ADPT.



Fuente: Recursos Humanos de Cuestas Santos

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
3. Las responsabilidades del puesto.
4. Las relaciones: relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
 - Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
 - Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.

- Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada (Sikula, 1989 (33); Cadalzo, 1996(4); Harper y Lynch, 1992(18); Cuesta, 1997(9); Hernández, 2001(19)) en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo
- Características personológicas necesarias.

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala A. Cuesta 2001: “Como tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial,

flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical”

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

Fernández Ríos sobre el tema, recomienda:

- Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Teniendo en cuenta los estudios realizados es recomendable establecer un procedimiento para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y a partir de este elaborar el modelo de profesiograma de cargos, que permita recoger toda la información necesaria acerca de las características y requisitos del aspirante para ocupar el puesto de trabajo.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

2.5.5 Usos de las descripciones de puesto

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanas:;

El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán. Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes. El entrevistador tratará de determinar

la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra

Cuando una empresa se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos.

El empleo de las descripciones de puestos en la evaluación del desempeño

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo

El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar en diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción a la siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los recelos.

Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación

Se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto.

2.6 Subsistema de Selección de Personal

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Como paso previo a la selección del personal, resulta obligado conocer la filosofía, propósitos y objetivos de la organización. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

El sistema de selección de personal, se basa en las siguientes políticas:

- Toda persona que se vincule debe reunir los requisitos del cargo, ser mayor de edad y tener la situación militar definida.
- No hay discriminación de raza, credo, color, sexo o pensamiento político.

- Para el ingreso es necesario superar el proceso de selección.
- Las vacantes son cubiertas, en primera instancia, por convocatoria interna y en caso de no existir candidatos, se abre el proceso de selección.
- Los aspirantes deben reunir las condiciones del perfil del puesto.
- No se aceptan ingresos sin proceso de inducción previo.
- Todo ingreso requiere examen de salud ocupacional.

Las pruebas o instrumentos de selección que se aplican en los concursos tienen como objetivo establecer las actitudes, las aptitudes, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y la posibilidad de adecuación de los aspirantes a la naturaleza y al perfil de los empleos que deberán ser provistos. Estas pruebas son:

1. De conocimientos (pruebas orales o escritas): las cuales son diseñadas, aplicadas y calificadas por los jurados, con las que se evalúa el nivel de conocimientos específicos para el desempeño del cargo.
2. Evaluación psicológica: la cual permite determinar el nivel de ajuste de los aspirantes al perfil ocupacional del cargo; se desarrolla mediante la aplicación de las pruebas psicotécnicas y la comprobación de los resultados obtenidos mediante una evaluación directa de los aspirantes. Es realizada bajo la dirección de profesionales en psicología que tengan gran experiencia en el área de la salud ocupacional.
3. Evaluación sociológica: se utiliza como técnica complementaria en el proceso de selección y permite conocer más amplia y profundamente al aspirante en cuanto a su familia y el entorno social en el que se desenvuelve, de tal manera que se garantice su desempeño laboral y ajuste ocupacional. Dicha evaluación es llevada a cabo por profesionales en Trabajo Social que tengan gran experiencia en el área ocupacional.
4. Entrevista con jurados: esta técnica es desarrollada directamente por los funcionarios responsables del proceso, quienes son los jurados del concurso, capacitados con anterioridad para aplicar esta técnica y dotados con instructivos diseñados para tal fin.
5. Análisis de antecedentes: es desarrollado conforme a lo estipulado en el acuerdo 15 de 1995.

6. Evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección o un concurso propiamente dicho.

2.7 MARCO CONCEPTUAL

- **Compensación.** Pago justo por el trabajo desempeñado dentro de una empresa.
- **Sueldo.** Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
- **Salario.** Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su trabajo.
- **Trabajador.** Toda persona física que presta sus servicios a la Empresa, con los derechos y obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo.
- **Puesto.** Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades.
- **Descripción de Puesto.** Sumario o resumen de las actividades del puesto, es decir, describe funciones.
- **Remuneración.** Recompensar, premiar, galardonar o pagar a una persona por un servicio.
- **Beneficio.** Bien que se recibe por colaborar en una empresa, el cual puede darse en especie o en efectivo.
- **Valuación.** Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una persona o cosa.
- **Jerarquizar.** Orden o grados de otras personas o cosas.
- **Motivación.** Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
- **Desempeño.** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio al ejercerlos.
- **Evaluación del Desempeño.** Programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en conjunto con el jefe inmediato para el logro de los resultados de la empresa.

- **Factores.** Situaciones variables que dan los parámetros para medir la valuación de un puesto.
- **Parámetros.** Variable que en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor.
- **Elementos.** Estructura formada por diferentes cosas, que nos lleva a construir un fundamento, móvil o parte integrante dentro de un sistema de valuación de puestos.
- **Matrices.** Escala geométrica basada en pasos. Permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto.
- **Habilidad.** Conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.
- **Solución de Problemas.** Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones.
- **Responsabilidad.** Posibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.
- **Equidad.** Es el principio que establece que a cada puesto debe pagársele en proporción con sus responsabilidades, es decir, en proporción con su importancia relativa.
- **Equidad Interna.** Mantener dentro de una empresa un ordenamiento de puestos según su importancia.
- **Competitividad.** A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.
- **Competitividad Externa.** Posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la empresa contra el mercado.
- **Justa Retribución.** Es el pago que se le da a cada persona conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.
- **Análisis FODA**
Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

2.8 HIPÓTESIS

El disponer de herramientas de gestión de talento humano y evaluación que integren la descripción y clasificación de puestos, constituye la base para la eficacia y eficiencia institucional del Instituto “José Chiriboga Grijalva” de la ciudad de Ibarra.

2.9 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN TALENTO HUMANO
VARIABLE 2	ALCANZAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “JOSÉ CHIRIBOGA

2.10 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Conocimiento • Aplicación • Tipo
	Descripción de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Pertinencia • Conocimiento • Perfiles • Competencias • Tareas
	Manual de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Pertinencia • Conocimiento • Aplicación
	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Reclutamiento • Proceso de selección • Tipo de contratación • Inducción de personal
	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Realización • Resultados • Toma de decisiones
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Instituto ITCA en la ciudad de Ibarra	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Objetivos • Difusión • Cumplimiento • Resultados
	Atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Internos • Externos • Satisfacción
	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Clima laboral

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del proyecto, el estudio corresponde a la modalidad de investigación descriptiva evaluativo, basándose en una Investigación Documental y de Campo.

Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad por el propio estudiante, en este sentido, se trata de investigación documental originarios o primarios.

La calidad de la investigación exige responsabilidad y calidad científica, para determinar en forma precisa las necesidades de la empresa motivo de estudio y el criterio de sus integrantes clarificó las dificultades existentes y poder aplicar la propuesta.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó los métodos científico, histórico lógico e inductivo deductivo por medio del cual, se llegó a construir las bases adecuadas para crear las herramientas orientadas a las acciones administrativas del Instituto ITCA.

En el proceso de investigación, se cree necesario acudir a las siguientes fuentes de información.

Primaria: A través de los informantes clave del ITCA compuesta por: estatutos y leyes vigentes.

Secundaria A través de fuentes bibliográficas y de referencia telemática.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio constituyó el instituto “José Chiriboga Grijalva” en la ciudad de Ibarra, la investigación se aplicó al total de su personal que lo conforman 43 personas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, encuesta de opinión, análisis de registros de recursos humanos, información externa, cuyas definiciones se detalla a continuación.

Entrevista: Los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudaron al investigador a identificar áreas que se pueden mejorar. Las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización.

La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. Los comentarios de los ex funcionarios se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.

Encuesta de opinión: También se las denomina *sondeos de actitudes*. Las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se obtiene una descripción más precisa del estado real del objeto de estudio. Se espera que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables.

Análisis de los registros de recursos humanos: Permiten tener la certeza de que se cumple las políticas de la empresa y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).

Información externa: Las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía.

3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos del proceso fueron codificados, tabulados, graficados e interpretados. Se utilizó una tabla de distribución de frecuencias, en donde se visualizará de manera sintética la información. Adicionalmente, se facilitará la lectura de los resultados con histogramas.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

ENCUESTA A TRABAJADORES Y EMPLEADOS

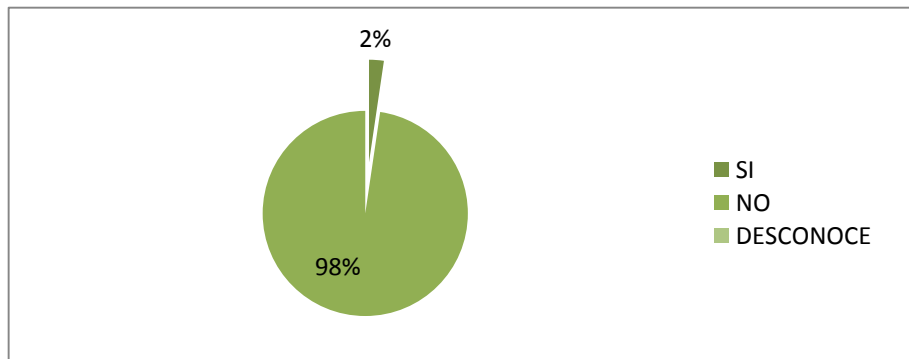
1. El trabajo en su área está bien organizado

TABLA No. 1 EL TRABAJO ESTA ORGANIZADO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	1	2
2	NO	42	98
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTOR: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No.1 EL TRABAJO ESTA ORGANIZADO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Los empleados encuestados en su mayoría manifestaron que el trabajo en su área no se encuentra bien organizado, esto permite inferir que el trabajador tiene la percepción de falencia en la organización de su trabajo lo cual le puede generar inconformidad a la vez que falta de motivación a realizar de mejor manera sus funciones.

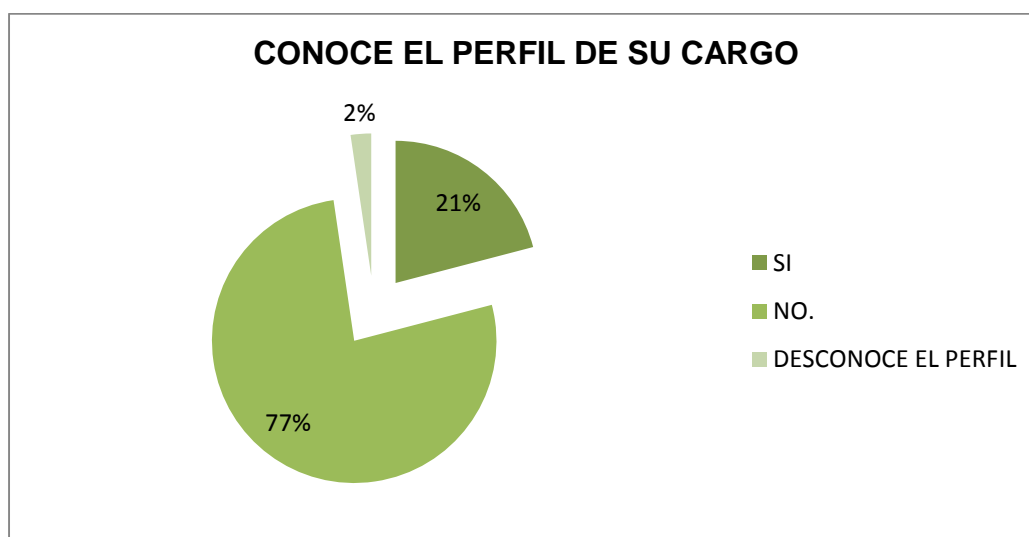
2. Conoce usted que perfil necesita para el cargo que ocupa actualmente?

TABLA No. 02 CONOCE EL PERFIL DE SU CARGO

No	OPCION DE RESPUESTA	f	%
1	SI	9	20.93
2	NO.	33	76.74
3	DESCONOCE EL PERFIL	1	2.33
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO. 02 CONOCE EL PERFIL DE SU CARGO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Los empleados que se encuestaron en su mayoría supieron manifestar que no conocen el perfil del cargo que necesitan para su trabajo, esta respuesta permite evidenciar que en el proceso de reclutamiento e inducción no se informó adecuadamente a los empleados o no se realizó este proceso.

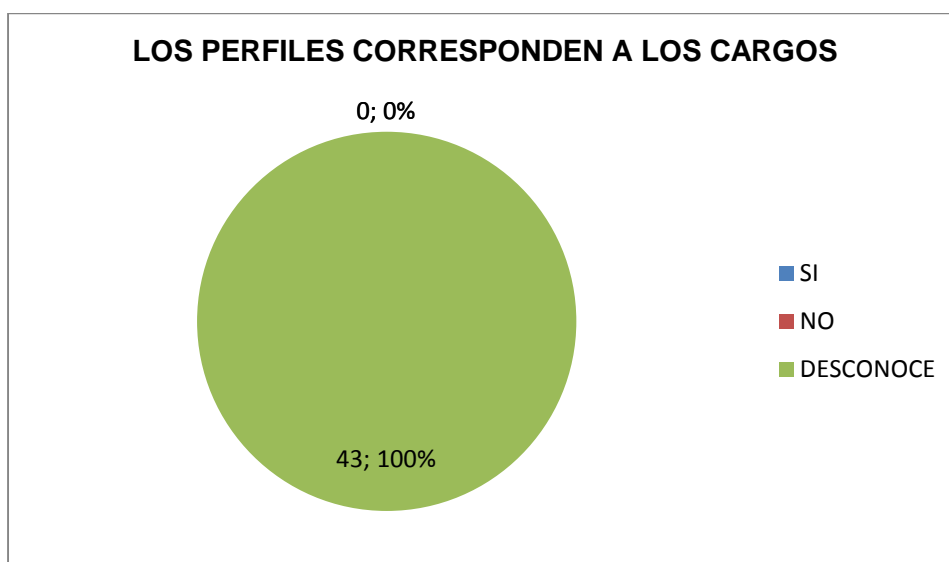
3. El diseño de los perfiles corresponden a la razón de ser de los cargos?

TABLA No. 3 LOS PERFILES CORRESPONDEN A LOS CARGOS

No	OPCION DE RESPUESTA	f	%
1	SI	0	0
2	NO	0	0
3	DESCONOCE	43	100%
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 3 LOS PERFILES CORRESPONDEN A LOS CARGOS



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS
ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en su totalidad que desconoce los perfiles correspondientes a los cargos en el Instituto, esta respuesta se cotejó con información informal y se determinó que no se ha realizado un proceso de difusión del organigrama en la institución.

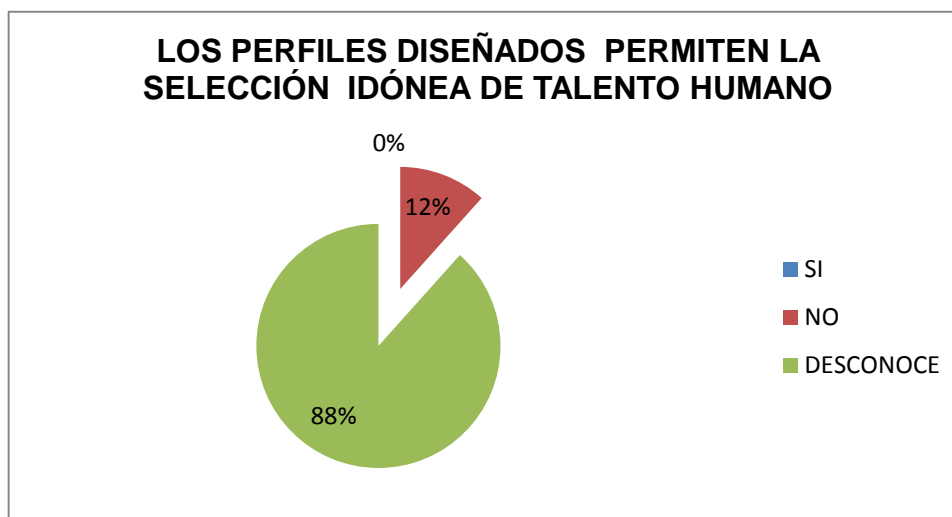
4. Los perfiles diseñados permiten la selección de empleados idóneos de acuerdo con el requerimiento de los cargos.

TABLA No. 04 PERFILES DISEÑADOS PERMITEN LA SELECCIÓN IDÓNEA DEL TALENTO HUMANO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	0	0
2	NO	5	12
3	DESCONOCE	38	88
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No.04 PERFILES DISEÑADOS PERMITEN LA SELECCIÓN IDONEA DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en su mayoría que desconoce si los perfiles diseñados permiten una selección adecuada del personal, esta pregunta y su respuesta lleva a la confirmación del desconocimiento de los empleados de los instrumentos de administración del talento humano de la institución.

5. En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades

TABLA No. 5 DESARROLLA SUS HABILIDADES EN EL PUESTO DE TRABAJO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	21	49
2	NO	22	51
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 5 DESARROLLA SUS HABILIDADES EN EL PUESTO DE TRABAJO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

La respuesta a esta pregunta permite identificar como el empleado del ITCA tiene apreciación diversa de cómo puede desarrollar o no sus habilidades en el trabajo.

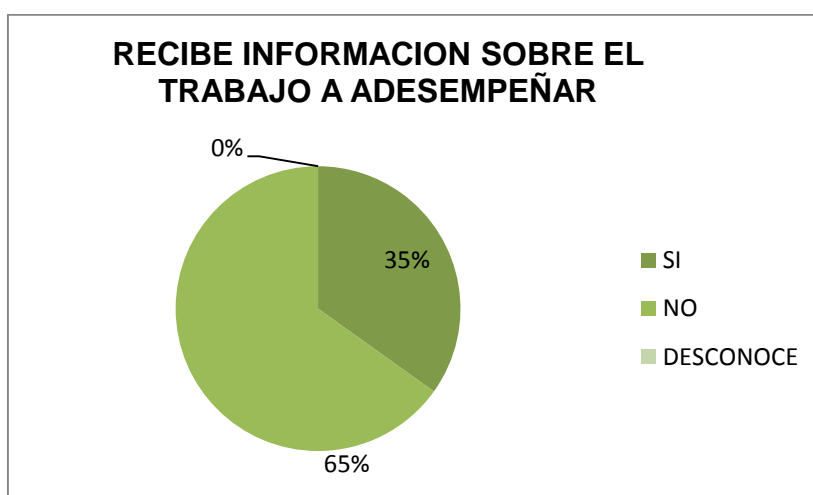
6. Recibe información de cómo desempeñar su trabajo

TABLA No. 6 RECIBE INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO A DESEMPEÑAR

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	15	35
2	NO	28	65
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 6 RECIBE INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO A DESEMPEÑAR



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En esta pregunta la mayoría del personal encuestado del instituto contestó que no recibe información del trabajo que tiene que desempeñar lo que evidencia dificultades en el proceso de inducción al trabajo, quizá la no existencia del Departamento de Talento Humano hace que estas tareas no se realicen pues se conoce que se delega a los Directores Departamentales o de carrera.

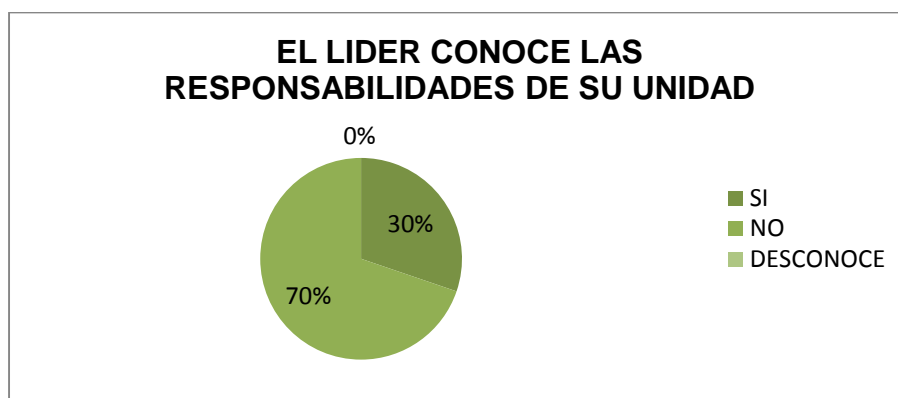
7. El líder de su área conoce las tareas y responsabilidades de su unidad.

TABLA No. 7 EL LÍDER DE SU ÁREA CONOCE LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE SU UNIDAD

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	13	30
2	NO	30	70
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 7 EL LÍDER DE SU ÁREA CONOCE LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE SU UNIDAD



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En su gran parte el personal encuestado contestó que no a la pregunta de que si el líder conoce las responsabilidades y tareas de su unidad, esto se puede analizar desde las características diferenciales de la organización y cumplimiento de las tareas de cada unidad organizativa o Departamento.

8. El líder del área delega eficazmente funciones de responsabilidad

TABLA No. 8 EL LÍDER DELEGA CON RESPONSABILIDAD FUNCIONES

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	3	7
2	NO	38	88
3	DESCONOCE	2	5
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 8 EL LÍDER DELEGA CON RESPONSABILIDAD FUNCIONES



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Un alto porcentaje del personal encuestado contestó que el líder no delega eficazmente y con responsabilidad las funciones al personal a su cargo, un porcentaje minoritario desconoce porque es nuevo en la institución, se puede inferir que no existe la cultura de delegar funciones en la institución y si se lo hace no se lo hace con responsabilidad, lo que se debe a la falta de conocimiento del Manual de funciones y procedimientos existente, así como también a que son instrumentos que necesitan ser actualizados a las necesidades y condiciones internas y externas de la organización

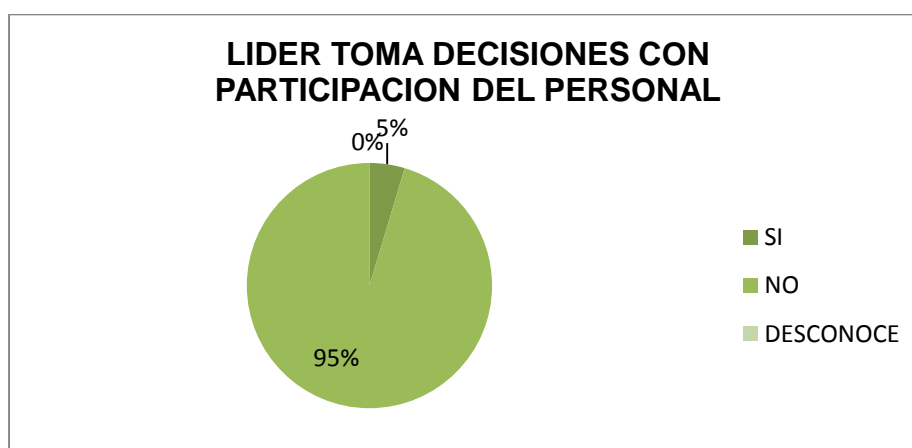
9. El líder del área toma decisiones con la participación del personal.

TABLA No. 9 EL LÍDER TOMA DECISIONES CON PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	2	5
2	NO	41	95
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 9 EL LÍDER TOMA DECISIONES CON PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

La mayoría del personal encuestado respondió a ésta pregunta que NO se toman las decisiones tomando en cuenta su participación, esto puede generar inconformidad en los empleados, pues desvaloriza su acción en la institución y su aportación al logro de los objetivos

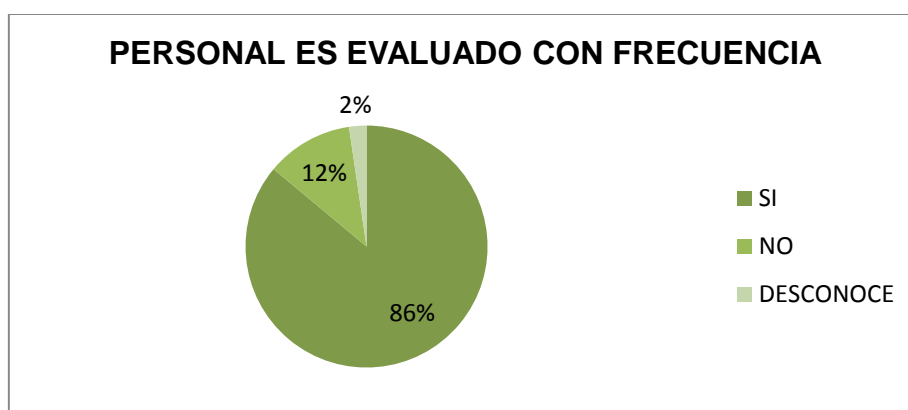
10. Su desempeño en el trabajo es evaluado con frecuencia.

TABLA No. 10 PERSONAL ES EVALUADO CON FRECUENCIA

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	37	86
2	NO	5	12
3	DESCONOCE	1	2
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 10 PERSONAL ES EVALUADO CON FRECUENCIA



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Se puede evidenciar por las respuestas obtenidas que el personal es evaluado se puede inferir que no todos los empleados conocen que están siendo evaluados, y desconocen el proceso. El personal encuestado en un alto porcentaje se puede observar que es evaluado en su desempeño, y un menor porcentaje desconoce si en el instituto se realiza la evaluación de su desempeño.

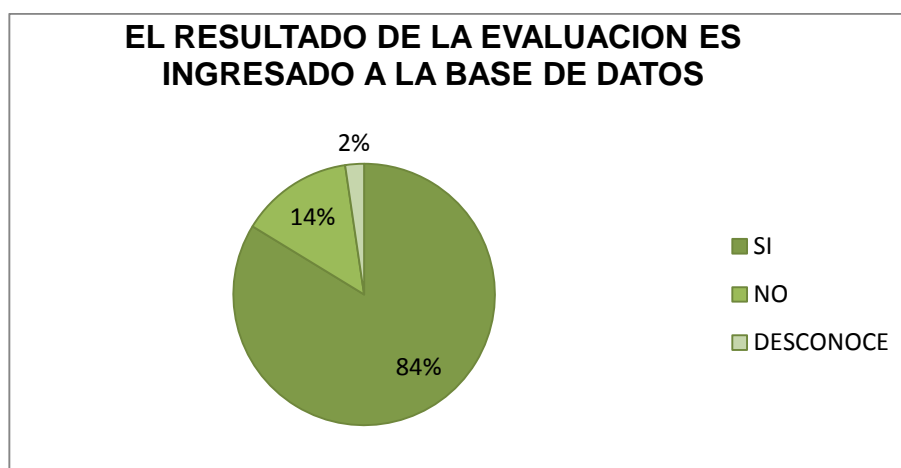
11. El resultado de evaluación es ingresado en alguna base de datos.

TABLA No. 11 RESULTADO DE EVALUACIÓN ES INGRESADO A UNA BASE DE DATOS

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	36	84
2	NO	6	14
3	DESCONOCE	1	2
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 11 RESULTADO DE EVALUACIÓN ES INGRESADO A UNA BASE DE DATOS



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Un porcentaje de la población encuestada ha contestado que los resultados de sus evaluaciones si son ingresados a una base de datos. El proceso de evaluación debe ser conocido por todos los empleados al igual que su registro histórico para identificar la evolución de desempeño.

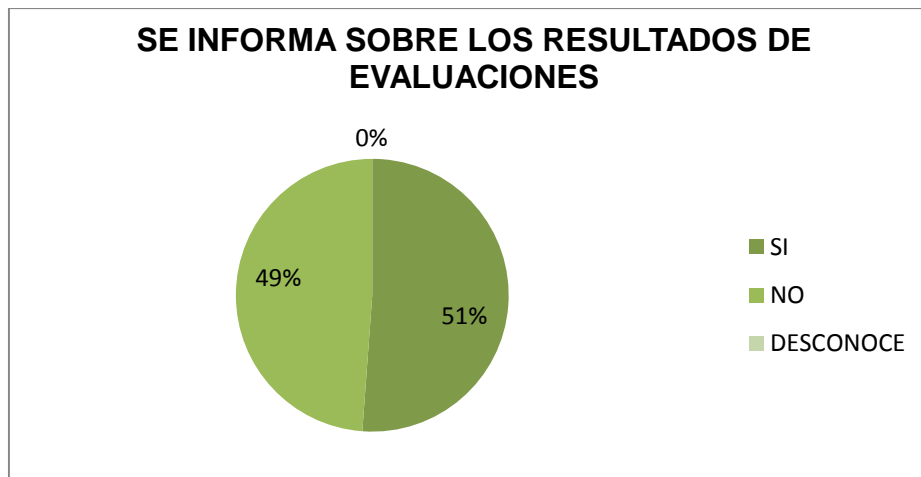
12. El personal evaluado es informado acerca los resultados.

TABLA No. 12 PERSONAL INFORMADO SOBRE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	22	51
2	NO	21	49
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 12 PERSONAL INFORMADO SOBRE RESULTADOS DE EVALUACIÓN



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En esta pregunta el personal respondió en su mayoría que sí, y la diferencia que no. Esta respuesta se acerca al 50% para cada opción de respuesta, lo que permite deducir que no a todos los empleados se les comunica los resultados de la evaluación de su desempeño.

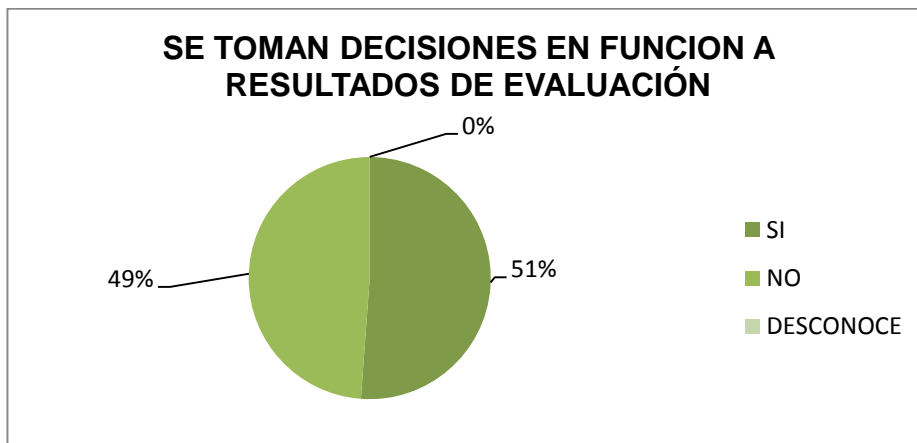
13. Se toman acciones en función de los resultados de la evaluación

TABLA No. 13 SE TOMAN ACCIONES EN FUNCIÓN A RESULTADOS DE EVALUACIÓN

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	22	51
2	NO	21	49
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 13 SE TOMAN ACCIONES EN FUNCIÓN A RESULTADOS DE EVALUACIÓN



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en un mayor porcentaje que en el Instituto SI se toman decisiones en función a los resultados de la evaluación de desempeño de los empleados y un en su minoría contestaron que no se lo realiza. Las instituciones deben socializar as decisiones que se han tomado en base a los resultados de la evaluación para lograr la participación de los empleados en las acciones de mejora.

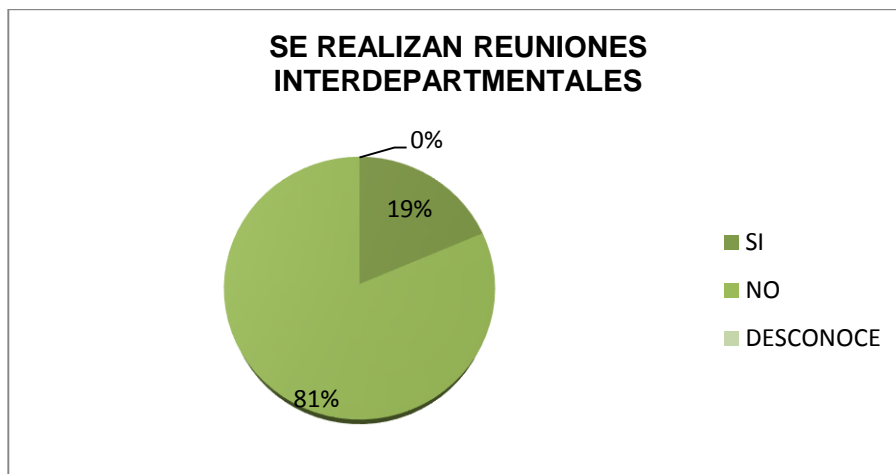
14. Se realizan reuniones interdepartamentales, para analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

TABLA No. 14 SE REALIZAN REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	8	19
2	NO	35	81
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 14 SE REALIZAN REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en su mayoría que en el Instituto NO se realizan reuniones interdepartamentales para analizar el cumplimiento de los objetivos. Se infiere que el estilo de Dirección de la institución no propicia las reuniones interdepartamentales para mejorar la gestión.

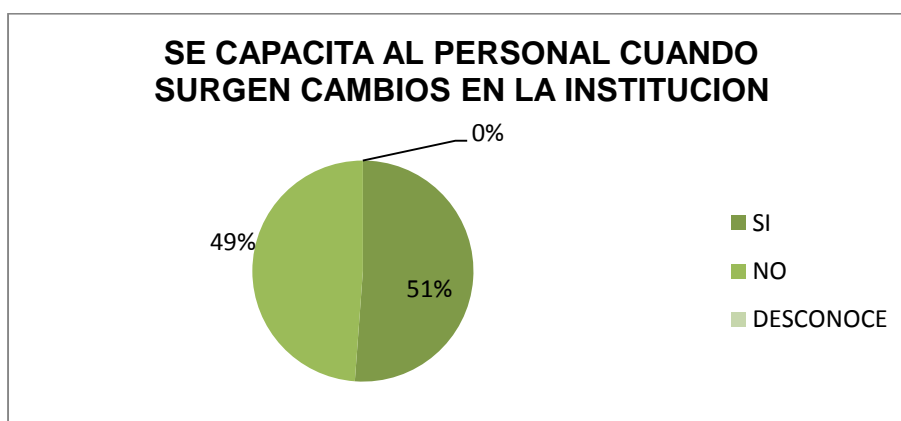
15. Cuando se introducen modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo se capacitan previamente a los empleados.

TABLA No. 15 SE CAPACITA AL PERSONAL CUANDO SURGEN CAMBIOS

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	22	51
2	NO	21	49
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 15 SE CAPACITA AL PERSONAL CUANDO SURGEN CAMBIOS



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en su mayoría que Si se capacita al personal cuando surgen cambios en su trabajo, un porcentaje menor dijo que no se les capacita; es posible que en la institución, por la dedicación al servicio educativo se asuma que están en capacidad de admitir los cambios en base a su formación y capacitación.

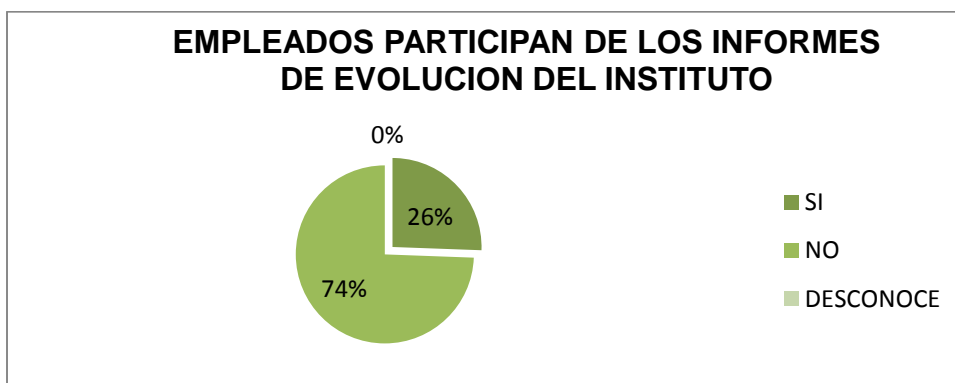
16. Se hace participes a los empleados de los informes de evolución de la institución.

TABLA No. 16 SE HACE PARTICIPES A LOS EMPLEADOS DE LOS INFORMES DE EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	11	26
2	NO	32	74
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 16 SE HACE PARTICIPES A LOS EMPLEADOS DE LOS INFORMES DE EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El personal del instituto contestó en su mayoría que NO son partícipes de los informes de evolución del instituto; al parecer existe un grupo directivo cerrado y no se divulga al conglomerado institucional como lo recomienda la gestión del talento humano.

17. Los empleados intervienen en la reformulación de los objetivos de la Institución.

TABLA No. 17 EMPLEADOS INTERVIENEN EN LA REFORMULACIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	7	16
2	NO	36	84
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 17 EMPLEADOS INTERVIENEN EN LA REFORMULACIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El mayor porcentaje del personal encuestado dijo que los empleados no intervienen en la reformulación de los objetivos institucionales. La respuesta a esta pregunta es coincidencial con las anteriores pues se identifica a un mismo grupo que es cercano a las autoridades, dispone de información y participa en las decisiones.

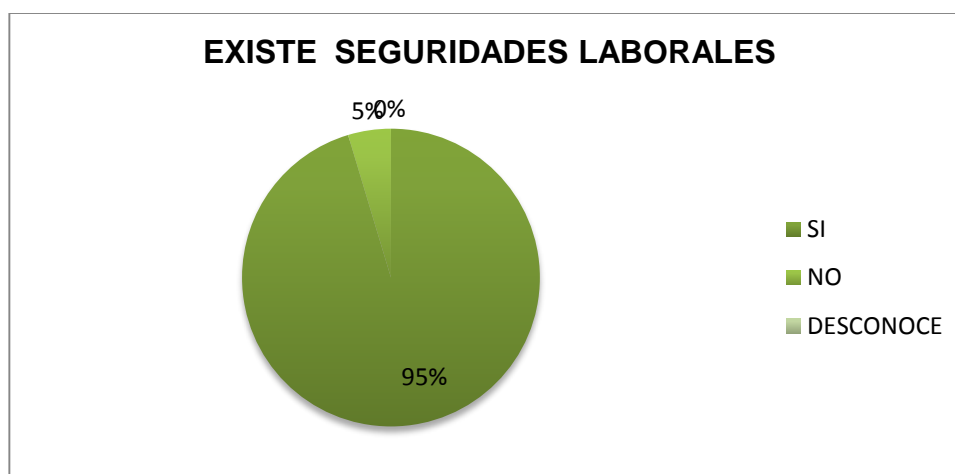
18. La institución brinda todas las seguridades laborales a los empleados.

TABLA No. 18 EXISTEN LAS SEGURIDADES LABORALES PARA SU TRABAJO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	41	95
2	NO	2	5
3	DESCONOCE	0	0
		43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 18 EXISTEN LAS SEGURIDADES LABORALES PARA SU TRABAJO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

La mayoría del personal encuestado dijo que SI se brinda a los empleados las seguridades necesarias para realizar su trabajo. Al ser un centro educativo de nivel superior es necesario cumplir lo que establecen las Leyes Laborales y los empleados gozan de estas, la respuesta negativa del personal puede deberse al desconocimiento de los beneficios que dispone.

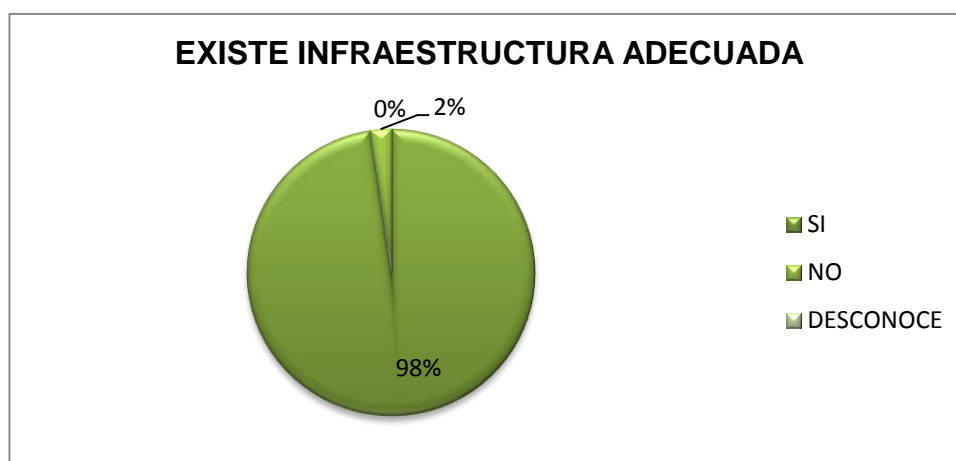
19. Existen adecuadas condiciones de infraestructura para realizar su trabajo.

TABLA No. 19 INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL TRABAJO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	42	98
2	NO	1	2
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 19 INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL TRABAJO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En La pregunta de si existe una adecuada infraestructura para realizar el trabajo el porcentaje más alto de los encuestados contestó que sí lo había y una minoría no la tenía. Es evidente que si bien la infraestructura es adecuada algunos puestos de trabajo requieren mejorar la infraestructura tecnológica.

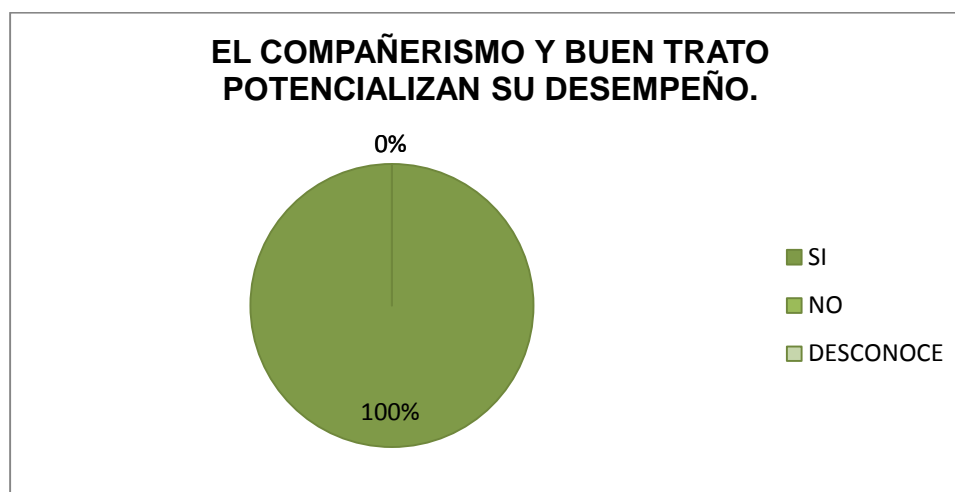
20. Considera que las condiciones de compañerismo y buen trato potencializan su desempeño.

TABLA No. 20 EL COMPAÑERISMO POTENCIALIZA SU DESEMPEÑO

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	43	100
2	NO	0	0
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 20 EL COMPAÑERISMO POTENCIALIZA SU DESEMPEÑO



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

En esta pregunta el total de encuestados estuvo de acuerdo en que el compañerismo y buen trato potencializan el desempeño laboral. La respuesta confirma lo establecido por la teoría respecto a que las buenas relaciones interpersonales potencializan el desempeño laboral.

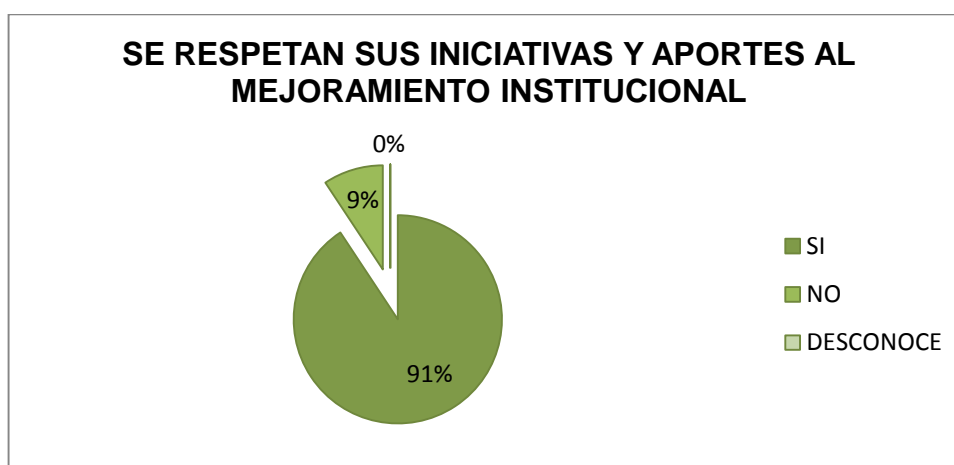
21. Se respetan sus iniciativas y aportes al mejoramiento institucional.

TABLA No. 21 SE RESPETAN SUS INICIATIVAS Y APORTES AL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

No	OPCIÓN DE RESPUESTA	f	%
1	SI	39	91
2	NO	4	9
3	DESCONOCE	0	0
	TOTAL	43	100

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

GRÁFICO No. 21 SE RESPETAN SUS INICIATIVAS Y APORTES AL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Con el mayor porcentaje el personal del Instituto estuvo de acuerdo en que si se respetan sus iniciativas y aportes al mejoramiento institucional. En relación a las iniciativas la percepción mayoritaria de los empleados es que si se respeta sus iniciativas y aportes a la institución; esta respuesta podría interpretarse como contradictoria a la pregunta 9 sin embargo podría entenderse que es desde la Dirección General que se respetan estas iniciativas y no desde las áreas de trabajo.

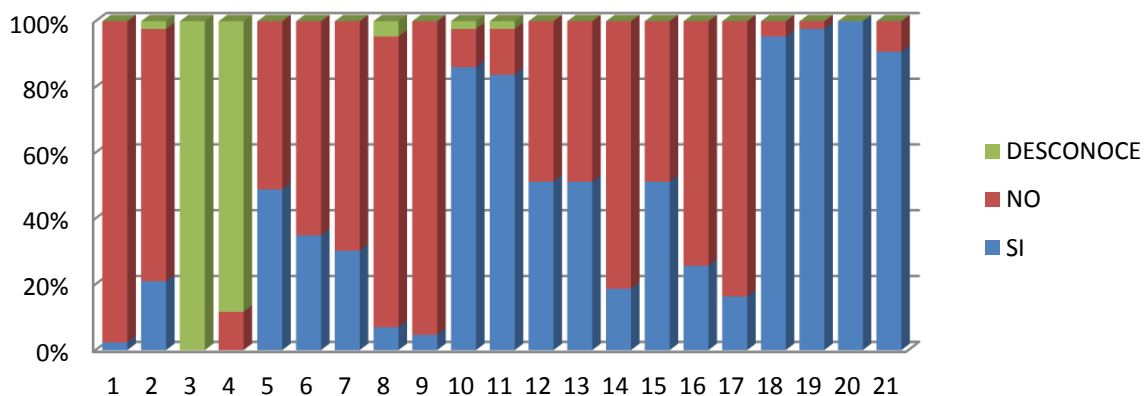
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE PREGUNTAS

Tabla 2

	SI	NO	DESCONOCE
1	1	42	0
2	9	33	1
3	0	0	43
4	0	5	38
5	21	22	0
6	15	28	0
7	13	30	0
8	3	38	2
9	2	41	0
10	37	5	1
11	36	6	1
12	22	21	0
13	22	21	0
14	8	35	0
15	22	21	0
16	11	32	0
17	7	36	0
18	41	2	0
19	42	1	0
20	43	0	0
21	39	4	0

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

CUADRO COMPARATIVO ENTRE RESPUESTAS



FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

ANÁLISIS COMPARATIVO

Por las respuestas obtenidas en el diagnóstico es posible evidenciar la necesidad de diseñar un Manual de Funciones y de Selección de Talento Humano para el Instituto “José Chiriboga Grijalva, que contribuya al adecuado desenvolvimiento administrativo, académico y financiero, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales en relación con la calidad y excelencia académica del servicio educativo que brinda, así como a la acreditación por parte de los organismos de control de la Educación Superior en el Ecuador.

CAPÍTULO V

5.1 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DOCENTE Y DE SERVICIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA "ITCA"

Tabla 3

TABLA DE CONTENIDO	
ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL	
Presentación del manual de funciones	
Justificación	
Objetivos	
FUNCIONES DE LOS CARGOS	
Rector	1
Vicerrector Académico	1
Vicerrector Administrativo Financiero	1
Director Académico	1
Coordinador de Evaluación	1
Director de Carrera	8
Director de Investigación	1
Director de Vinculación y Pasantías	1
Director del Departamento de Bienestar Institucional	1
Director Financiero	1
Director de Talento Humano	1
Director de Sistemas	1
Profesor de Asignatura	40
Analista de Bienestar Institucional	1
Contador	1
Programador	3
Encargado de Redes	1
Encargado de Soporte Técnico	1
Asistente Administrativo	2
Asistente Contable	1
Recepcionista	1
Servicios Generales	3
Secretaria	1
Auxiliar de Secretaria	1
Procurador	1

FUENTE: ITCA
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

PRESENTACIÓN

El Manual de Funciones permite establecer las condiciones para compartir el mismo objeto de servicio cuya finalidad es la formación de los mejores profesionales en las diferentes áreas del conocimiento, y de esta forma dar respuesta a las exigencias educativas de la sociedad, con patrones de excelencia y niveles de calidad que preserven los derechos legítimos de los usuarios del Sistema de Educación Superior.

El Manual será un documento de consulta permanente para orientar a los miembros de la comunidad administrativa y docente en cuanto a la descripción general de cada cargo, contenida en la identificación, la naturaleza del puesto, descripción de funciones, perfil requerido para los puestos de trabajo para su adecuado desempeño.

El Manual de Funciones describe los puestos del personal de todo el instituto y contiene los siguientes puntos:

I. Identificación del cargo

- *Denominación del cargo:* Denominación otorgada al cargo dentro del Instituto según designación establecida por los estatutos, Consejo directivo y demás disposiciones internas del Instituto.
- *Dependencia:* Se determina teniendo en cuenta las directrices establecidas en los Estatutos, Acuerdos y demás disposiciones internas del Instituto.

II. Naturaleza del Puesto

Es la razón de ser del cargo dentro de la Institución y las funciones en general.

III. Descripción de Funciones

Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.

IV. Perfil Requerido

Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral establecidos por los estatutos, los acuerdos, el consejo Directivo y demás disposiciones interna del Instituto para el ejercicio del cargo.

Educación: corresponde al nivel de escolaridad y la especificidad requerida para desempeñar el cargo.

Experiencia laboral: Se refiere al tiempo laborado requerido con el fin de demostrar experiencia general y/o específica requerida para el buen desempeño.

Capacitación Requerida: Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Riesgos Laborales: El Riesgo Laboral, corresponde a un concepto que se relaciona con la salud laboral. Representa la magnitud del daño que un factor de riesgo puede producir sobre los empleados, a causa o con ocasión del trabajo, con consecuencias negativas en su salud. Estos riesgos si no son tratados y erradicados de la faena existe la probabilidad de que se produzca lo que se define como accidentes y enfermedades profesionales, de diversas índoles y gravedad en el trabajador.

Ambiente Físico: Es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones de ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológicos.

JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en la misión, visión y los valores institucionales.

Igualmente es el soporte para la formulación de objetivos en el área de Talento Humano en aspectos tales como:

- Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño que permita medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de Planes de Capacitación y Mejoramiento para los funcionarios administrativos y de apoyo de acuerdo con los requerimientos institucionales.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este Manual de Funciones es servir de apoyo y orientación al Instituto Tecnológico Superior José Chiriboga Grijalva en la gestión del talento humano como soporte para los procesos de acreditación e implementación del modelo de gestión de calidad, al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta autorizada y concreta sobre la dependencia, naturaleza del puesto, funciones y perfil requerido para el desempeño de cada uno de los cargos establecidos por el Instituto además de establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus funciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
RECTOR	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • CONSEJO GUBERNATIVO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTORADO ACADÉMICO • DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA • SECRETARÍA GENERAL
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Es la primera autoridad ejecutiva del Instituto. Su función general es cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento General a la Ley y demás reglamentos y resoluciones emitidos por la Secretaria Nacional de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación –SENESCYT. El consejo de Educación Superior, el Consejo de Evaluación y Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación, el Estatuto del Instituto y resoluciones del Consejo Directivo</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el funcionamiento general del Instituto, trabajar por su engrandecimiento y disponer o proponer al Consejo Directivo las acciones necesarias para lograr los objetivos institucionales. 2. Ejercer la más alta función ejecutiva del Instituto y disponer las medidas indispensables para mantener la disciplina, el orden jerárquico y la continuidad de trabajo en todas y cada una de las dependencias. 3. Requerir informes periódicos de autoridades y funcionarios administrativos 4. Representar al Instituto o nombrar delegados en sus relaciones con el SENESCYT y demás entidades relacionadas con la Educación Superior. 	

5. Nombrar y remover a los directivos, docentes y al personal del Instituto en apego a disposiciones legales y reglamentarias.
6. Aprobar, previo informe de la Dirección Administrativa y Financiera, las cuentas que rindieran las personas o entidades que reciban fondos institucionales.
7. Supervisar la ejecución del presupuesto del Instituto y autorizar gastos.
8. Convocar al Consejo Directivo.
9. Convocar a concurso de méritos y examen de competencia para docentes, según Resolución del Consejo Directivo.
10. Presentar ternas al Consejo Directivo para el nombramiento del Director Administrativo y Financiero y Secretario General.
11. Imponer al personal del Instituto las sanciones de suspensión, de expulsión y destitución, mientras se desarrolla el proceso disciplinario.
12. Presentar una memoria de gestión al Consejo Directivo de los planes y labores.
13. Resolver con cargo de aprobación todos los asuntos urgentes que sean de competencia del Consejo Directivo.
14. Decretar suspensión de labores en casos de emergencia o necesidad.
15. Autorizar la adquisición de bienes y servicios, de acuerdo al Reglamento específico del Sistema de Adquisiciones de bienes y servicios del Instituto.
16. Ejercer las atribuciones que le encomendare el Consejo Directivo.
17. Aprobar mediante Resolución Rectoral, normas, reglamentos y procedimientos.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Poseer Título Profesional y grado académico de Doctor.
- Tener por lo menos 35 años de edad.
- Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad, en los últimos 5 años.

EXPERIENCIA

- 5 años en Docencia universitaria o Gestión Académica

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Ley de Educación Superior
- Gerencia Administrativa
- Relaciones Humanas
- Recursos Humanos
- Liderazgo.

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
VICERRECTOR ACADÉMICO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • RECTORADO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • PERSONAL ASIGNADO AL VICERRECTORADO ACADÉMICO Y OFICINAS DEPENDIENTES.
NATURALEZA DEL PUESTO	
Planear, coordinar y dirigir las actividades de enseñanza, investigación y proyección social del Instituto.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas de la Instituto Tecnológico Superior José Chiriboga Grijalva 2. Dirigir y supervisar las actividades académicas de investigación, extensión y proyección social. 3. Formular políticas de investigación científica y tecnológica que responden a una planificación coherente con las necesidades más urgentes de la sociedad. 4. Establecer políticas de capacitación, perfeccionamiento y especialización académica. 5. Asesorar al Rector en asuntos de su competencia. 6. Coordinar y apoyar las actividades académicas de las diferentes carreras. 7. Promover la participación del instituto, la actividad educativa y cultural de la comunidad. 8. Responder ante el Consejo Universitario de las actividades que realizan las oficinas que orgánicamente son de su competencia. 9. Participar como representante del Instituto ante los organismos encargados de formular la política nacional de ciencia y tecnología. 	

<p>10. Elaborar el proyecto de presupuesto de las dependencias a su cargo.</p> <p>11. Elevar al Rector la memoria anual del área de su competencia.</p> <p>12. Otras funciones que le otorgue la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos y el Rector.</p>
REQUISITOS PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer Título Académico de Doctor, Máster, Licenciado o su equivalente. • Tener por lo menos 35 años de edad • Haber desempeñado la docencia universitaria o la investigación durante 5 años.
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años en Docencia universitaria
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación Superior • Gerencia Administrativa • Relaciones Humanas • Recursos Humanos • Liderazgo.
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • RECTOR Y CONSEJO DIRECTIVO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • TALENTO HUMANO, FINANCIERO
NATURALEZA DEL PUESTO	
Garantizar la eficiencia, eficacia y equidad en la asignación, manejo y gestión de los recursos humanos, financieros y de servicios generales de la institución.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reemplazar al Rector durante su ausencia, cuando él así lo determine. 2. Asesorar al Rector en la formulación de políticas administrativas y financieras. 3. Dirigir, coordinar y controlar las actividades de las Divisiones a su cargo, evaluando los resultados y supervisando el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo. 4. Orientar el adecuado desarrollo contable, presupuestal y de tesorería supervisando los estados financieros y formular recomendaciones pertinentes. 4. Propender por la eficiencia de la administración, de los recursos físicos del instituto y velar por su conservación, mantenimiento y seguridad. 5. Vigilar que todos los actos administrativos se ajusten a los requisitos legales, tanto administrativos como fiscales. 6. Colaborar con la oficina de planeación en la elaboración del anteproyecto anual de presupuesto. 7. Aprobar con su firma las órdenes administrativa, contratos de servicios y cátedra. 	

8. Refrendar con su firma viáticos, gastos de viaje, vacaciones, indemnizaciones, horas extras.
9. Colaborar con el Rector, Vicerrector Académico.
10. Dirigir las labores de reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y trabajadores oficiales.
11. Coordinar la evaluación del trabajo y servicios del personal administrativo y trabajadores oficiales.
12. Coordinar con el Vicerrector Académico y Directores de Carrera, los procedimientos para la contratación del personal docente y el reconocimiento y pago de los honorarios a que haya lugar.
13. Rendir oportunamente los informes que la Rectoría le solicite.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Poseer Título Académico de Doctor, Máster, Licenciado o su equivalente en Administración de empresas, Finanzas o CPA
- Tener por lo menos 35 años de edad

EXPERIENCIA

- Haber desempeñado cargos similares durante 5 años.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Leyes Ecuatorianas
- Código de Trabajo
- Recursos Humanos
- Ética Profesional
- Paquetes computacionales
- Leyes Contables y tributarias.

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus

funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones Riesgos de postura

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR ACADÉMICO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> VICERRECTORADO ACADÉMICO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTORES DE CARRERA Y DOCENTES
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Dirigir el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente, a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de la mayor calidad posible, apegado a los preceptos legales vigentes y orientados hacia el logro de los objetivos de la Educación Superior.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y controlar las actividades del personal docente, de acuerdo con las disposiciones emitidas por el rectorado del instituto. 2. Mantener informado al personal docente de la coordinación a su cargo sobre las disposiciones administrativas que norman las labores del instituto 3. Difundir entre el personal de la coordinación a su cargo los resultados de las actividades que se desarrollan en el instituto fuera del ámbito académico. 4. Informar al vicerrector académico del instituto sobre el desarrollo de las actividades encomendadas al personal a su cargo. 5. Coordinar el desarrollo de las actividades docentes del área académica en sus aspectos teóricos y prácticos de acuerdo con el plan y los programas de estudio vigentes. 6. Presentar al rectorado y vicerrectorado del plantel el programa anual de 	

trabajo para el desarrollo educativo encomendado a la coordinación a su cargo.

7. Orientar al personal docente en la selección y aplicación de los métodos y auxiliares didácticos que apoyen al desarrollo de los contenidos programáticos.
8. Supervisar que el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se realice conforme al plan y los programas de estudio vigentes.
9. Fomentar entre el personal docente de la coordinación a su cargo la participación en los cursos y actividades de actualización y mejoramiento profesional.
10. Informar a la Dirección y a la Subdirección del plantel sobre las necesidades de cursos y refuerzo y/o recuperación de conocimientos para los alumnos que por diversas causas se vean afectados en su situación escolar.
11. Supervisar que el personal docente del área académica cumpla con lo establecido en el instructivo de evaluación del aprendizaje vigente.
12. Difundir entre el personal docente a su cargo los calendarios y mecanismos establecidos por el plantel para la realización de las actividades de control escolar.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Tener título profesional y grado académico de doctor según lo establecido.

EXPERIENCIA

- Tener experiencia docente de al menos cinco años, tres de los cuales deberán haber sido ejercidos en calidad de profesor universitario o politécnico titular a tiempo completo, y haber ejercido la docencia con probidad, eficiencia y pertinencia.
- Tener experiencia de al menos cinco años en gestión educativa universitaria o experiencia equivalente en gestión.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Ley de Educación Superior
- Código de Trabajo

- Recursos Humanos
- Ética Profesional
- Paquetes computacionales

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DE EVALUACIÓN INTERNA	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	RECTOR
SUPERVISA A	MANDOS MEDIOS
NATURALEZA DEL PUESTO	
Ser la máxima autoridad en los temas de calidad y el responsable de que se realicen las funciones operativas del Sistema de Gestión de Calidad.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Facultad o Instituto sean establecidos y mantenidos. 2. Informar al rector del funcionamiento de los requisitos de los clientes y las expectativas de las partes interesadas en todos los niveles de la carrera. 3. Promover el conocimiento de los requisitos de los clientes y las expectativas de las partes interesadas en todos los niveles del Instituto. 4. Ser el nexo para asuntos de calidad entre el Director General de Evaluación y el Rector. 5. Convocar a las reuniones de Revisión de la Dirección Interna del Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto. 6. Actuar como secretario en las reuniones de revisión por la Dirección Interna del Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto. 7. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior. 	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional y/o grado académico de cuarto nivel 	
EXPERIENCIA	

<ul style="list-style-type: none"> • Cinco años mínimos de ejercer docencia
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Institucional, Planeamiento Integral. • Conocimiento de evaluación, acreditación y procesos de calidad • Habilidad técnica, conceptual, inventiva y humana
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DE CARRERA	8
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR ACADÉMICO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • DOCENTES
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Dentro de su papel de liderazgo, el director académico debe “dar servicio, ser confiable, desempeñar un papel moral, actuar como guardián, construir comunidades diversas con confianza y colaboración, y promover la excelencia educativa.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con el Vicerrectorado en el cumplimiento y aplicación de sus funciones académicas en su respectiva carrera. 2. Realizar el manejo administrativo y económico de la carrera en concordancia con los lineamientos que le imparte el Rector 3. Llevar adelante una permanente campaña de difusión de la carrera a su cargo. 4. Elaborar el presupuesto de la carrera y ponerlo a consideración del Rector 5. Llevar adelante la gestión necesaria para la consecución de recursos por medio de la prestación de servicios. 6. Reunión con los Catedráticos que impartirán clases con el objeto de: <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer las políticas del Instituto Perfil del alumno a los cuales le impartirán clases. Objetivos de la Carrera 7. Cantidad de Evaluaciones que se efectuaran semestralmente. 	

8. Recepción de disponibilidad horaria de los profesores catedráticos.
9. Entrega de Malla Curricular de la Carrera a Profesores y Alumnos.
10. Entrega de Programa de Estudio a cada profesor según Cátedra que impartirá.
11. Elaborar los Horarios de Cátedras de los Profesores.
12. Tener staff de profesores en caso de ausencia o licencia médicas.
13. En caso de topes horarias, conversar con los afectados para resolver la dificultad. (Entregar día y bloques de horarios que queden disponibles.
14. Velar que las salas de clases cuenten con el material necesario para impartir clases.
15. Incentivar a los Académicos para que éstos asignen a uno de sus iguales en calidad de sub-coordinador, con el objeto de hacer llegar al Coordinador General intereses y necesidades en forma colectiva.
16. Sostener reuniones de corte administrativo con los Académicos con el objeto de tener conocimiento de las necesidades e intereses del personal y planificar en conjunto soluciones a corto, mediano y largo plazo.
17. Aplicar instrumento de evaluación académica a los alumnos con relación a la eficacia y eficiencia de sus profesores.
18. Sostener reuniones periódicas con el Personal Académico para dar el estado de avance por Área Académica y dar soluciones en conjunto que ameriten según el caso.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título profesional y/o grado académico de cuarto nivel
- Habilidad: técnica, conceptual, inventiva y humana

EXPERIENCIA

- Cinco años mínimos de ejercer docencia

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Conocimiento de gestión educativa a nivel superior

- Orientación centrada en el aprendizaje
- Liderazgo educativo
- Tecnologías de información y educativas
- Evaluación y credibilidad,
- Preparación administrativa.

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	VICERRECTORADO ACADÉMICO
SUPERVISA A	MANDOS MEDIOS
NATURALEZA DEL PUESTO	
Se encarga de diseñar las líneas de investigación y ejecutar proyectos de investigación relevantes a las necesidades del entorno social que permitan vincular la academia con la sociedad.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, proponer y evaluar la aplicación de las políticas de investigación del instituto 2. Proponer las normas sobre los procedimientos que deben seguirse desde la concepción del Proyecto hasta su culminación y publicación. 3. Coordinar con la Oficina de Cooperación Nacional e Internacional respecto a la promoción del desarrollo de planes de cooperación técnica con diversas instituciones y/u organismos nacionales e internacionales. 4. Coordinar con los institutos y centros de investigación de la investigación del instituto, los avances, desarrollo y resultados de los proyectos de investigación aprobados. 5. Gestionar y canalizar los fondos específicos para el desarrollo de la investigación 6. Organizar el sistema de información de la investigación y su difusión a la comunidad en general. 7. Formular los lineamientos del Plan de Desarrollo Anual de la oficina y los planes específicos para su ejecución. 8. Asesorar al Rector en política de actividades y servicios académicos del 	

instituto

9. Pronunciarse sobre documentos de carácter técnico normativo sometidos a su consideración.

10.- Representar al instituto en certámenes de su competencia.

11.- Otras funciones encargadas por el Rector.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

- Ser Profesor Principal de cuarto nivel
- Los demás que establecen los reglamentos respectivos.

EXPERIENCIA

- Más de dos años en puestos similares.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Planificación y ejecución de proyectos
- Uso el método científico
- Control de procesos y procedimientos
- Captación de fondos no reembolsables

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DE VINCULACIÓN Y PASANTÍAS	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • RECTOR
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTORES DE CARRERA
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Planear, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de las actividades inherentes a la vinculación y pasantías, realizando las actividades específicas encaminadas al logro de los objetivos del área.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar cada semestre, en coordinación con el o los subdirectores, el programa de actividades correspondientes a su área. 2. Proponer al o a los subdirectores el personal docente mejor calificado para impartir las diversas unidades de aprendizaje del área disciplinaria y formación profesional. 3. Supervisar la actualización de los programas de las unidades de aprendizaje de las áreas disciplinaria y de formación profesional, y vigilar el cumplimiento de los mismos. 4. Participar en los proyectos de creación, actualización y modificación de planes de estudio de cada carrera. 5. Solicitar, recibir y revisar los informes de las actividades realizadas por el personal docente bajo su supervisión, para verificar el avance de los programas de las unidades de aprendizaje. 6. Presentar al o a los subdirectores el programa de actividades semestrales e informe de avances y semestral de las actividades realizadas. 7. Coordinar y vigilar las acciones relativas a las prácticas profesionales y a la prestación y liberación del servicio social profesional. 	

8. Evaluar con el responsable de titulación los resultados y avances en la obtención del título profesional por parte de los alumnos próximos a egresar y egresados.
9. Coordinar y vigilar las acciones relativas al seguimiento del desarrollo y productividad de los egresados.
10. Coordinar y vigilar la vinculación de las actividades académicas con los sectores público, productivo y social.
11. Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca el instituto

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialidad Sociología o ramas afines.

EXPERIENCIA

- Más de 4 años de antigüedad sumando la adquirida en el ejercicio de puestos que integran la rama de la especialidad.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Sociología, Antropología, Filosofía, Cultura, Arte, Educación Popular, Relaciones Humanas, planificación de programas de Difusión Cultural, Extensión Universitaria, Leyes Ecuatorianas

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • RECTORADO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR INSTITUCIONAL
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Contribuir a la formación integral de las personas, con el fin de mejorar la calidad de vida, mediante la ejecución de programas que potencialicen las condiciones particulares y generen procesos de cambio Institucionales, colectivos e individuales, que se reflejen en la vida académica, laboral y personal.</p> <p>Estimular y contribuir a la óptima formación de los estudiantes que ingresen a la Institución, mediante el desarrollo de programas y actividades que faciliten y enriquezcan su experiencia profesional.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover, programar, coordinar y supervisar las actividades vinculadas al bienestar institucional. 2. Coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de las áreas a su cargo. 3. Proyectar programas y acciones que tiendan a ampliar el área de Bienestar con el fin de lograr el desarrollo integral de los estudiantes. 4. Promover la participación de la comunidad educativa propiciando la interacción de todos los claustros. 5. Analizar con el estudiante las decisiones de carácter académico que deba tomar. 6. Asesorar en asuntos relacionados con el perfil profesional. 	

REQUISITOS PARA EL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Psicología Clínica • Los demás que establecen los reglamentos respectivos.
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Más de dos años en puestos similares.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Problemática Institucional • Relaciones Humanas • Paquetes Computacionales • Crédito Educativo y Becas • Proyectos de Bienestar universitario
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR FINANCIERO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • CONTABILIDAD
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, todo el Sistema Contable y Financiero, permitiendo que esta sirva como instrumento para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, objetivos y políticas del instituto.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar la proforma presupuestaria anual del Instituto, de acuerdo con las instrucciones del Vicerrectorado Administrativo Financiero y tomando en consideración los presupuestos parciales de las distintas unidades académicas y administrativas. 2. Presentar la proforma presupuestaria al Vicerrectorado Administrativo Financiero por lo menos cuarenta y cinco días antes de la fecha de iniciación del año presupuestario en que deba regir; 3. Programar, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades financieras del Instituto, de acuerdo a los planes, políticas y presupuestos aprobados por el Consejo Directivo. 4. Organizar, ejecutar y supervisar las funciones presupuestarias, financieras, contables, de aprovisionamiento, de servicio, mantenimiento y de prospección económica. 5. Conocer los distintos hechos económicos que signifiquen utilización y generación de recursos financieros, e informar al Vicerrector Académico 6. Administrar el sistema contable del Instituto sobre la base de técnicas contables gubernamentales; 7. Responder por el proceso e información contable del Instituto; 	

<p>8. Responsabilizarse de que los estados financieros del Instituto sean oportuna y debidamente auditados;</p> <p>9. Informar semestralmente al Consejo Directivo sobre los estados financieros y el cumplimiento del presupuesto aprobado;</p> <p>10. Apoyar a las unidades académicas en la generación de recursos propios obtenidos por autogestión;</p> <p>11. Respetar y ejecutar el presupuesto aprobado para cada una de las unidades académicas y administrativas;</p> <p>12. Estudiar e informar a las autoridades sobre las estructuras de financiamiento que representen un mejor aprovechamiento de recursos</p> <p>13. Conseguir y administrar los recursos financieros logrados por medio de instrumentos de crédito nacional e internacional; velar por el exacto cumplimiento de todos los requisitos administrativos, técnicos y legales establecidos en la otorgación de los mismos;</p> <p>14. Las demás que le asignen las autoridades.</p>
REQUISITOS PARA EL CARGO
Ingeniero en Finanzas, CPA o Administración de empresas.
EXPERIENCIA
Más de dos años en puestos similares.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • NIFF • Código de Trabajo • Leyes contables y tributarias • Ética Profesional • Paquetes Computacionales
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de

iluminación) de 100 Cd/m²

- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • TODO EL PERSONAL EN MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Satisfacer las necesidades de la Organización en materia de recursos humanos, fundamentando así la generación, administración y control de las políticas de personal para la consolidación de equipos de trabajo promotores del cambio e innovación permanente de la institución, acordes con las exigencias de la misma y la sociedad.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir todas las actividades correspondientes al sistema de administración de personal que regulan, conforme a las leyes, reglamentos y decretos, los trámites relativos al ingreso, egreso y remuneración del personal. 2. Coordinar el cumplimiento de las cláusulas contractuales aprobadas por el Consejo Gubernativo 3. Considerar y recomendar la realización de programas de capacitación y adiestramiento, que contribuyan al desarrollo del personal, de acuerdo con las necesidades de servicio de las unidades organizativas del Instituto, y coordinar la ejecución de los mismos. 4. Dirigir la ejecución de programas de Evaluación de Rendimiento que permitan retroalimentar los programas de adiestramiento, promoción y reconocimiento de méritos, por el desempeño del personal del Instituto. 	

<p>5. Coordinar el diseño e instrumentación de procesos automatizados de la Dirección, para garantizar la eficacia en el manejo de los sistemas de información, de apoyo a los diferentes subsistemas.</p> <p>6. Coordinar y dirigir la ejecución del presupuesto de pago de las Prestaciones Sociales.</p> <p>7. Coordinar la elaboración y sustanciación de los expedientes administrativos que se requieren en el Instituto, según lo establecido en la normativa vigente.</p> <p>8. Cualquier otra función en materia de administración de personal, que le fuese asignada por el Rectorado o el Vicerrectorado Administrativo.</p>
REQUISITOS PARA EL CARGO
Profesional en Administración de Talento Humano
EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 5 años en el cargo coordinando las áreas talento humano.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos, • Relaciones Humanas, • Elaboración de Manuales, • Liderazgo.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
DIRECTOR DE SISTEMAS	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
SUPERVISA A	MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS
NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación bajo su responsabilidad y administrar la red y servidor del instituto.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar y aplicar las tecnologías de información del mercado que permitan incrementar la eficiencia y eficacia en el uso del recurso información. 2. Recolectar, racionalizar y priorizar los requerimientos informáticos de la Institución 3. Definir y Coordinar en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos y Financiero el proceso de capacitación en el área informática. 4. Servir de CONTRAPARTE técnica para la interrelación con empresas externas del área informática. 5. Detectar aéreas o tareas externalizables y gestionar su implementación. 6. Autorizar y gestionar los desarrollos de sistemas (internos o externos), y/o compras de software. 7. Supervisar el correcto desempeño y cumplimiento de los contratos con empresas externas del área informática o computacional. 8. Preparar los Términos Técnicos de Referencia (TTR) que se requieran 	

para definir adquisiciones de productos o servicios computacionales y/o informáticos.

9. Responsabilizarse del mantenimiento de los equipamientos computacionales y sus tecnologías asociadas que estén en usos en el Instituto.
10. Crear y mantener el inventario del parque computacional de la Institución.
11. Autorizar y gestionar compras de equipamiento computacional
12. Autorizar traslados de equipos computacionales.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Ingeniero en sistemas computacionales.
- Habilidad técnica y administrativa

EXPERIENCIA

- Experiencia mínima un año en cargos similares

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Desarrollo de software,
- programación,
- mantenimiento de computadores,
- administración de redes computacionales

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
- Riesgos derivados de energías, instalaciones y equipos.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²

- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
PROFESOR DE ASIGNATURA	40
DEPENDENCIA	
REPORTA A	DIRECTOR DE CARRERA
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Impartir educación formativa terminal, de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes, que capacite a los alumnos para incorporarse al trabajo en alguna rama de la producción o servicios, así como fomentar las actividades tendientes a preservar la educación y difundir la cultura.</p>	
FUNCIONES	
<p>1.-Desempeñar las actividades académicas que le correspondan, de acuerdo a los planes y programas de estudio establecidos, de manera que eleve la calidad de la enseñanza que imparte el instituto</p> <p>2.-Reunirse con su jefe inmediato, con el fin de organizar el desarrollo del programa de la asignatura a su cargo.</p> <p>3.-Proporcionar la información requerida por su jefe inmediato sobre el avance del programa.</p> <p>4.-Elaborar el material de apoyo didáctico que sea necesario para la impartición de su asignatura y solicitar asesoría a su jefe inmediato, en el empleo de técnicas didácticas para un mayor aprovechamiento de los alumnos.</p>	

- 5.-Preparar oportunamente el material necesario para la mejor exposición de la clase.
- 6.-Dar a conocer a los alumnos al inicio del curso, el programa de la asignatura que imparte, asimismo los criterios y fechas de evaluación, así como la bibliografía correspondiente.
- 7.-Realizar la exposición de la clase con cuidado, esmero y calidad, en forma, tiempo y lugar convenido.
- 8.-Aclarar y orientar a los alumnos sobre las dudas que surjan durante la impartición de la clase y asesorarlos en trabajos extracta se, relacionados con las asignaturas que imparte.
- 9.-Llevar a cabo las prácticas de laboratorio y/o talleres, cuando lo señale el programa de la asignatura que imparte.
- 10.-Participar en la elaboración de los modelos de evaluación de acuerdo al sistema establecido.
- 11.-Aplicar y calificar los exámenes en las fechas y lugares, según la programación establecida.
- 12.-Evaluar sistemáticamente los conocimientos de los alumnos, con honradez e imparcialidad.
- 13.-Entregar oportunamente las calificaciones obtenidas de los exámenes de los alumnos, conforme al procedimiento establecido.
- 14.-Comunicar a los responsables de orientación los problemas de conducta y aprendizaje de los alumnos a quienes imparte clases, y colabora con él, en la solución de los problemas.
- 15.-Asistir a los cursos de actualización y formación de profesores, relacionados con la materia que imparte, a fin de enriquecer y actualizar sus conocimientos didácticos, elevando con ello su calidad académica.

16.-Promover la participación de los alumnos en las actividades de vinculación, relacionadas con su capacitación.

17.-Participar en la academia, para la revisión y actualización de los programas de estudio de su asignatura, con el fin de elevar la calidad educativa.

18.-Proporcionar la documentación necesaria o requerida, para integrar su expediente, así como su curriculum vitae.

19.-Recabar y concentrar la información necesaria para la integración de la estadística básica de su área.

20.-Sugerir todos aquellos controles que considere necesarios para la mejor operatividad de los procedimientos establecidos.

21.-Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.

22.-Apoyar a su jefe inmediato en la aplicación del cuestionario para evaluación docente, de acuerdo a las políticas establecidas por la Dirección de Servicios Educativos y la Dirección Administrativa.

23.-Promover la participación de los grupos a su cargo en las prácticas de los simulacros para prevención de riesgos en caso de siniestro.

24.- Atender a toda persona que requiera tratar asuntos de su competencia.

25.- Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Dirección Administrativa.

26.- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

- Tener título profesional a nivel licenciatura o su equivalente.
- Tener dominio de la materia asignada.

<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimientos de didáctica y pedagogía, cultura general, psicología del adolescente, relaciones humanas y dinámica de grupos. • Aprobar las entrevistas requeridas en Dirección de Servicios Educativos, Dirección Administrativa y Dirección del Plantel correspondiente. • Presentar acta de nacimiento que acredite ser ciudadano mexicano. • Acreditar los cursos de formación y actualización de profesores, así como de manejo de programas. • Entregar constancia de no antecedentes penales. • Presentar constancia de no habilitación expedida por la Secretaría de la Contraloría General del Estado.
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Más de dos años en puestos similares.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de la asignatura asignada, Relaciones humanas.
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR INSTITUCIONAL
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Conocer las características de la población estudiantil con la finalidad de lograr una mejor adaptación, ubicación y utilización de los recursos humanos en beneficio del educando. Brindar atención personal y asesoramiento académico a los estudiantes.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> Ayudar en las labores administrativas. Servir de orientador en algunas actividades. Cooperar con el Instituto en todas sus actividades. Informar a los estudiantes sobre los servicios que ofrece la Institución relacionados con situaciones que afectan el desarrollo de su desempeño académico y bienestar personal. Estimular el sentido de pertenencia al Instituto. 	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Título Superior en Pedagogía. 	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> Más de un año en puestos similares. 	

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Problemática Institucional
- Relaciones Humanas
- Paquetes Computacionales
- Crédito Educativo y Becas
- Proyectos de Bienestar universitario

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ANALISTA DE PRESUPUESTOS	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Elaborar el anteproyecto y proyecto del presupuesto, procesando, analizando y evaluando información, a fin de garantizar una buena ejecución y distribución presupuestaria.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopila, clasifica, procesa y analiza información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto. 2. Elabora el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad asignada y efectúa los ajustes del mismo. 3. Verifica y registra los gastos del presupuesto. 4. Verifica y analiza la previsión o disponibilidad presupuestaria en relación a solicitudes de asignación y modificación de sueldos, asignación para gastos fijos, pagos de sueldos de personal contratado, pagos de viáticos, pagos a proveedores y contratistas, pagos directos por beneficios contractuales y otros. 5. Realiza traslados entre partidas y modificaciones presupuestarias. 6. Elabora cuadros estadísticos de gastos del presupuesto por períodos. 7. Lleva el control presupuestario por códigos de: los fondos fijos, fondo de caja chica, fondos rotatorios asignados a la dependencia. 8. Compara los cuadros estadísticos de cada período para observar la variación del presupuesto. 9. Suministra información técnica en materia de presupuesto a las unidades solicitantes. 10. Controla los ingresos de las unidades generadoras. 	

11. Analiza y realiza los cuadros demostrativos de los ingresos y egresos de las unidades generadoras.
12. Vela porque los documentos tramitados cumplan con los requisitos exigidos por los reglamentos, normas y procedimientos implantados en la Institución y los que establezcan las leyes del país.
13. Participa en la implementación de registros automatizados para el área presupuestaria.
14. Realiza los descargos presupuestarios por los gastos que se han realizado.
15. Distribuye las asignaciones ajustándose a las cifras presupuestadas.
16. Elabora informe sobre la asignación de recursos e informes técnicos generales.
17. Actualiza las estadísticas del personal docente, administrativo y obrero de del instituto
18. Asiste a reuniones con autoridades de la dependencia o jefe de su unidad para tratar asuntos de su competencia en materia presupuestaria.
19. Supervisa y controla al personal a su cargo.
20. Evalúa al personal a su cargo.
21. Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
22. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
23. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
24. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
25. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Economista o carrera afín.

EXPERIENCIA

- Seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de presupuesto.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Programas de computación aplicada al área de presupuesto.
- Actualización profesional en el área de formulación y ejecución presupuestaria.
- Relaciones humanas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
CONTADOR	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
SUPERVISA A	ASISTENTE CONTABLE
NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar, analizar y optimizar las actividades inherentes al proceso contable, a fin de contribuir en la conformación, registro y comunicación de la información financiera, de conformidad con los principios contables y lineamientos de la Unidad de Gestión de Administración de la institución	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar notas contables de todo tipo (por depreciaciones, por amortizaciones, por ajustes por inflación, por prestaciones sociales, por notas bancarias, por costo de la mercancía vendida. 2. Codificar y capturar la información con el mayor grado de detalle posible (NIFF, nombres, direcciones, cuentas, sub cuentas y hasta sub-sub cuentas) toda esta información le permitirá elaborar los distintos informes o reportes. 3. Elaborar las declaraciones de retenciones en la fuente. 4. Liquidar las nóminas y las planillas de aportes a la seguridad social de los trabajadores de la microempresa. 5. Imprimir los Libros Auxiliares y Oficiales de la contabilidad. 6. Elaborar Conciliaciones Bancarias. 7. Verificar que se hayan hecho las Retenciones en la Fuente respectivas en los pagos a proveedores, empleados y terceros y 	

exigir el RUC cuando la compra sea por bienes o servicios gravados con el IVA.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

- Contador CPA, Ing. En Administración de Empresas, y/o Economista.
- Sólidos conocimientos Contables - Administrativos.
- Sólidos conocimientos de normas y procedimientos de Contabilidad y Auditoría, normas NIFF

EXPERIENCIA

- Tres años de experiencia en las áreas de Auditoría y Contabilidad, preferiblemente en instituciones de educación

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Manejo de sistemas contables
- Manejo de microcomputadoras (procesador de palabras, hoja de cálculo, graficador, base de datos, correo electrónicos)
- Tributación, cursos de computación, curso de RRHH

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
PROGRAMADOR	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DE SISTEMAS
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Coordinar las actividades para lograr un desarrollo y adecuado mantenimiento a los sistemas de información académico y administrativo del Instituto.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de desarrollo de sistemas, debe velar por el buen funcionamiento de los sistemas corporativos existentes en la institución, y dar soporte ante problemas que se presente. Por otra parte es el responsable de programar sistemas a la medida de las crecientes necesidades de la Institución. 2. Análisis, Programación y Documentación , Mantenimiento de Aplicaciones: Corrección de errores, adaptación de los programas a nuevas necesidades (nuevas normativas, cambios organizativos) 3. Administración de Aplicaciones y Bases de Datos. 4. Explotación de la información contenida en las Bases de Datos. 5. Exportación de la información a formatos manejables por aplicaciones ofimáticas 6. Emitir informes al final de cada mes sobre las acciones realizadas en ese periodo. 	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas computacionales 	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima un año en cargos similares 	
CAPACITACIÓN REQUERIDA	

- Instalación, Mantenimiento, Manejo, Programación de Computadoras, Administración de Centros de Cómputo

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
- Riesgos derivados de energías, instalaciones y equipos.
- Riesgos Físicos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ENCARGADO DE REDES	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DE SISTEMAS
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Coordinar las actividades para lograr un desarrollo y adecuado mantenimiento a los sistemas de información académico y administrativo del Instituto.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de redes, debe velar por el correcto funcionamiento de la red de la Institución, como realizar los términos técnicos para implementación de nuevas redes. 2. Debe velar por la mantención, implementación, y correcta operación de los servidores institucionales, como a su vez dar el apoyo profesional en materias tecnológicas, desarrollo de TTR, e implementación de herramientas de vanguardia tecnológica aplicables a la Institución. 3. En coordinación con Soporte Técnico será el encargado de configurar equipos informáticos que por alguna razón técnica o de mantenimiento perdiera su configuración de red asignada. 4. Emitir informes al final de cada mes sobre las acciones realizadas en ese periodo. 5. Diseño, Implementación y Administración de Redes de Comunicación. 6. Selección e instalación de Sistemas Informáticos. Definición de configuraciones tanto para servidores como para puestos de trabajo. 7. Elección de Sistemas Operativos. Selección e instalación de Software base. 	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas computacionales 	

EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima un año en cargos similares
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación, Mantenimiento, Manejo, Programación de Computadoras, Administración de Centros de Cómputo
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones. • Riesgos derivados de energías, instalaciones y equipos.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ENCARGADO DE SOPORTE TÉCNICO	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DE SISTEMAS
NATURALEZA DEL PUESTO	
Se refiere a la persona encargada de mantener la información que se publica en EL PORTAL de la Institución	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dará atención a las fallas técnicas de todo el equipamiento computacional inventariado por el Departamento de informática, además realizan apoyo en materias de red de datos y otras de orden tecnológico. 2. Mantendrá al día el inventario del Parque Informático existente en la Institución como también de los recursos informáticos almacenados en bodega. 3. Se encarga de remitir a dirección de Sistemas Informes para aprobar la baja de Equipos Informáticos. 4. El encargado de soporte usuario es el encargado de realizar las atenciones y asesoramiento en el uso de las herramientas ofimáticas 5. Realizar capacitaciones a los usuarios internos de la institución según las necesidades y falencias detectadas en lo que respecta a uso de sistemas informáticos usados actualmente. 6. Emitir informes al final de cada mes sobre las acciones realizadas en ese periodo. 	
REQUISITOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnólogo en Sistemas ▪ Ingeniero en Sistemas ▪ 	
EXPERIENCIA	

- Un año en puestos similares

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Instalación, Mantenimiento, Manejo, Programación de Computadoras, Administración de Centros de Cómputo

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
- Riesgos derivados de energías, instalaciones y equipos.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
DEPENDENCIA	
REPORTA A	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
NATURALEZA DEL PUESTO	
Ayudar en la tarea de administración y supervisión de activos fijos y bienes muebles dentro del instituto	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar el mantenimiento de instalaciones 2. Coordinar el uso de mano de obra externa y compra de material 3. Elaborar el presupuesto y órdenes de trabajo relacionados con la infraestructura del instituto 4. Liquidar los fondos que tenga a su cargo. 5. Supervisar el trabajo de los auxiliares de servicio. 6. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior. 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Segundo año en administración de empresas y/o Carreras afines 	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en labores similares. 	
CAPACITACIÓN REQUERIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización y métodos • Gerencia de talento humano 	

- Formulación de proyectos
- Estadística
- Administración

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
ASISTENTE CONTABLE	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	CONTADOR
NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar documentos para personal docente, administrativo y estudiantes 2. Elaborar diferentes tipos de oficios, decretos, informes, certificados y demás documentos que se requiera dentro su cargo. 3. Llevar el manejo de la caja chica, fondos rotativos y otras cuentas de los diferentes coordinadores de carreras, de proyectos y varios. 4. Llevar el control de las facturas emitidas a clientes por prestación de servicios. 5. Receptar la correspondencia y dar trámite en lo concerniente a la elaboración de las órdenes de pago. 6. Realizar las liquidaciones a personal que labora en trabajos de prestación de servicios. 7. Brindar atención al personal docente y administrativo de la Unidad. 8. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior. 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • CPA o carreras afines 	

EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en labores similares
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contabilidad, cursos de computación, curso de recursos humanos, cursos de tributación.
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
RECEPCIONISTA	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>Atender, orientar y brindar al público y clientes internos la atención requerida, tanto en forma telefónica como personal, para dar una buena imagen de la Institución y un excelente servicio al usuario. Su trabajo se basa en procedimientos e instrucciones claramente establecidos.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones. 2. Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida. 3. Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado. 4. Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado. 5. Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. 6. Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad. 7. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos. 8. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 9. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 10. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 	

11. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignad
REQUISITOS PARA EL CARGO
Bachiller o egresado en carrera administrativa
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de centrales telefónicas. • Las estructuras o unidades componentes de la dependencia. • Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en el instituto
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DENOMINACIÓN DEL CARGO		NÚM. DE PUESTOS
SERVICIOS GENERALES		2
DEPENDENCIA		
REPORTA A	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTOR DE TALENTO HUMANO 	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Realizar la limpieza y aseo en las diferentes dependencias, mobiliarios y demás áreas y elementos de la institución educativa que lo requieran diariamente.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el aseo diario, en las dependencias de la institución a la que sea asignada. 2. Desinfectar y lavar los baños diariamente y cada vez que se requiera. 3. Mantener en buen estado los elementos suministrados para su labor diaria. 4. Solicitar oportunamente a quien corresponda los elementos necesarios, para la prestación de los servicios de aseo. 5. Colaborar con las tareas y oficios de limpieza que le soliciten. 6. Mantener en perfecto estado de aseo las aulas y corredores del establecimiento educativo 7. Revisar permanentemente el estado general de las aulas, corredores y demás dependencias de la institución educativa, asegurarse de su correcto funcionamiento e informar oportunamente los daños que se presenten. 8. Mantener informado al jefe inmediato sobre los avances y dificultades surgidas en el desempeño de su trabajo. 9. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo. 		
REQUISITOS PARA EL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo haber aprobado la educación básica secundaria, Bachillerato. 		
EXPERIENCIA		

- Doce meses en el área relacionada.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

- Albañilería, plomería, jardinería, electricidad, organización de equipos y herramientas, relaciones humanas.

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Uso de productos tóxicos para limpieza, desinfección y fumigaciones.
- Riesgos de esfuerzo físico

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
SECRETARIA	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	RECTORADO - VICERRECTORADO
SUPERVISA A	AUXILIAR DE SECRETARÍA
NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Unidad.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con todas las funciones inherentes a una secretaria (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, etc.) 2. Elaborar actas, decretos, oficios, cartas de compromiso, cartas de recomendación, auspicios, memorandos, reportes, informes, convocatorias, solicitudes y demás documentos que se emiten en la unidad y que son requeridos por sus superiores. 3. Emitir certificaciones que confiera el instituto 4. Asistir en calidad de secretaria a los Tribunales de Graduación. 5. Elaboración y certificación de las actas de graduación. 6. Dar trámite a las solicitudes de recalificación que presenten los estudiantes. 7. Asistir en calidad de secretaria a las sesiones del Consejo Directivo y elaborar las actas de estos organismos y certificar sus resoluciones. 8. Canalizar la correspondencia del Rector 10. Participar en el proceso de emisión de diplomas con títulos profesionales. 11. Canalizar solicitudes de viáticos e informes de la actividad realizada. 	

12. Cumplir con cualquier actividad administrativa asignada por el Rector
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Abogado • Licenciada en Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Más de dos años en puestos similares.
CAPACITACIÓN REQUERIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación Superior, • Técnicas Secretariales, • Mecanografía, • Taquigrafía, • Paquetes • Computacionales, • Documentología, • Archivística, • Ortografía, C • Cultura General, Protocolo, Relaciones Humanas.
RIESGOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.
AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m² • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
AUXILIAR DE SECRETARIA	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	SECRETARIA
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Recibe, clasifica, ejecuta las actividades del área de secretaría de la institución	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecuta tareas del área de la Secretaría. General 2. Recibe y emite documentación común. 3. Maneja documentación judicial común. 4. Maneja con autonomía las herramientas comunes de la unidad. 5. Coordina con el Secretario. General la entrega de correspondencia 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
EDUCACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnóloga en Secretaría 	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Más de dos años en puestos similares. 	
CAPACITACIÓN REQUERIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación básica, servicio al cliente, reglamentos de la institución. 	
RIESGOS LABORALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de postura • Riesgos ligados al uso de ordenadores • Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones. • Riesgos derivados de energías, instalaciones y equipos. 	

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	NÚM. DE PUESTOS
PROCURADOR	1
DEPENDENCIA	
REPORTA A	RECTOR
SUPERVISA A	SECRETARIA
NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar los trámites legales internos y externos del Instituto	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir lo que dispone el Estatuto, Manuales, Normas, Procedimientos Administrativos y Resoluciones de la Asamblea, el Honorable Consejo Directivo, Rector y Vicerrector. 2. Asesorar jurídicamente a todas las autoridades y organismos del Instituto 3. Actuar como juez de instrucción de todo proceso que se instaure contra profesores, empleados y alumnos por disposiciones de las Autoridades. 4. Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de los intereses del instituto 5. Dictaminar en toda información sumaria seguida a los trabajadores. 6. Resolver las dudas sobre la aplicación del Estatuto Orgánico y Reglamentos, que se le presentaren o fueren sometidos. 7. Absolver consultas respecto a la aplicación del Estatuto Orgánico y Reglamentos. 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Jurisprudencia y/o Abogado de los Tribunales de Justicia. 	
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Más de dos años en puestos similares. 	
CAPACITACIÓN REQUERIDA	

- Leyes en General, especialmente la Ley de Educación Superior.

RIESGOS LABORALES

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados al uso de ordenadores
- Riesgo de estrés por la complejidad y responsabilidad de sus funciones.

AMBIENTE FÍSICO

- Ventilación natural
- Iluminación óptima, de acuerdo a los estándares con (densidad de iluminación) de 100 Cd/m²
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

**5.2 PROPUESTA DEL MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO DOCENTE Y DE SERVICIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA “ITCA”**

Tabla4

TABLA DE CONTENIDO	
Presentación	
Objetivo del manual	
Unidades que intervienen	
Formularios y documentos a utilizar	
Políticas asociadas al reclutamiento, selección	
Normas	
De La definición y metodología	
Del tiempo estimado	
De la detección y clasificación del recurso requerido	
Del concurso interno	
Del concurso público	
Del aspirante	
De la selección y el ingreso	
Del control interno	
Vocabulario Utilizado	
Flujogramas	

PRESENTACIÓN

El presente Manual de Selección de Talento Humano recoge el conjunto de normas y procedimientos involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal administrativo, docente y de servicios. Se presenta en primer término el objetivo del Manual así como las políticas y normativas para su aplicación a fin de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales del Instituto.

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la Selección del Personal Administrativo Docente y de Servicios a ingresar al Instituto Tecnológico Superior José Chiriboga Grijalva "ITCA"

Establecer los niveles de responsabilidad de las Unidades que intervienen en el Sistema de Selección de Talento Humano, permitiendo así una eficiente y eficaz gestión de selección.

UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Vicerrectorados Administrativo Financiero y Académico
- Departamento de Talento Humano.
- Unidad Solicitante.

FORMULARIOS Y DOCUMENTOS A UTILIZAR

- Formato de Requerimiento de personal
- Formato de Bases del concurso de méritos
- Circular del Concurso Interno y Externo
- Formato de Solicitud de Empleo

- Formato de Verificación de Postulaciones.
- Formato Calificación de Pruebas de conocimiento
- Formato de Informe de Entrevista.
- Formato de Informe de Puntaje Final

(Ver anexo #2)

POLÍTICAS ASOCIADAS AL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INGRESO

1. Todo ingreso de personal al Instituto en sus distintas categorías (profesional, técnico y de apoyo administrativo), será resultado de concurso público o interno
2. Todo concurso interno y público debe estar respaldado por disponibilidad presupuestaria (creación de cargo).
3. Todo aspirante a ocupar un cargo en el Instituto será evaluado de acuerdo al siguiente proceso: calificación de currículum, entrevista personal y técnica, batería de pruebas psicológicas, evaluación técnica, calificación general.
4. El proceso de evaluación para la selección del personal del Instituto debe incluir los instrumentos de exploración adecuados a los perfiles de cargos, incluidos en el Manual de Cargos del Instituto.
5. La selección del aspirante a ingresar en el Instituto es responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, la cual contará con la necesidad escrita de la Unidad Solicitante, ajustada a los parámetros de evaluación y selección establecidos.
6. La contratación por tiempo determinado del personal profesional, técnico y de apoyo administrativo se hará sólo en los siguientes casos:

- Para realizar suplencias al personal fijo, cuando no exista en el Instituto trabajador con el perfil adecuado, disponible para realizar dicha suplencia.
 - Para realizar actividades eventuales o transitorias (por ejemplo, apoyo a congresos, examen de admisión).
7. Para desarrollar o participar en proyectos específicos.
 8. Todo personal que ingrese al Instituto ya sea por contratación o por concurso público, deberá someterse al programa de inducción que establezca la Institución.
 9. La DTH es la única instancia con capacidad y potestad para justificar las necesidades de creación de cargos en las distintas áreas funcionales del Instituto, y elevará esta justificación al Consejo Directivo, quien autorizará o no dicha creación.
 10. La DTH anticipará las acciones de actualización del Registro Externo de Aspirantes, a fin de realizar el reclutamiento y selección oportunamente y poder garantizar un óptimo servicio de provisión de recursos humanos.
 11. Las necesidades de personal, luego de una jubilación, se determinarán a través del mecanismo vigente (Auditoría de Cargo) la cual debe realizarse con antelación a la jubilación del trabajador.
 12. El Personal Administrativo jubilado, sólo se contratará por tiempo determinado, para realizar actividades especiales.
 13. En ningún caso el Instituto reconocerá un ingreso de personal que no haya sido conocido y aprobado por la DTH.

14. Toda acción administrativa que vaya en detrimento de las presentes políticas, serán considerada nula y acarreará las responsabilidades que establece la ley.

DE LA DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA

1. El Sistema de Selección de Talento Humano es un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento y programas automatizados para el procesamiento de la información relativa a la elección de los aspirantes recomendables para el ingreso y contratación de personal.
2. Para el Sistema de Selección de Talento Humano, el Instituto aplicará la metodología de Selección combinada de perfil personal y perfil laboral

DEL TIEMPO ESTIMADO El tiempo máximo estipulado para el sistema de Selección de Talento Humano es de 30 días, el cual se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 5

FASES	DÍAS
Análisis y Descripción del Cargo (auditoría)	3 días
Convocatoria Interna	3 días
Convocatoria Pública	5 días
Reclutamiento y calificación de currículum	10 días

Aplicación de Pruebas	2 días
Entrevista	1 día
Asignación de puntajes	2 días
Selección del candidato	1 día
Ingreso y Contratación	3 días
TOTAL	30DÍAS

DE LA DETECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL RECURSO REQUERIDO

1. La DTH será la responsable de auditar la solicitud del personal requerido y clasificar el cargo o funciones vacantes detectadas.
2. La DTH determinará si procede un movimiento interno (redistribución interna, ascensos) para cubrir la necesidad del Talento Humano.
3. Cuando no sea posible proveer los cargos vacantes por movimientos internos en la Unidad Solicitante, el DTH Interno de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos en este manual.

DEL CONCURSO INTERNO

1. El Concurso Interno es el proceso orientado a ofrecer al personal activo y fijo del Instituto la posibilidad de ocupar cargos o funciones vacantes mediante ascensos internos o redistribución de funciones en la Unidad Solicitante.
2. El Concurso Interno consistirá en la evaluación del expediente laboral,

tomando en cuenta el historial de trabajo, formación y evaluación de desempeño, prueba de conocimiento, pruebas psicológicas y entrevista de selección.

3. El Concurso Interno estará abierto a todo el personal activo y fijo que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones solicitadas, así como aquellos que se encuentran en el Registro Interno de Aspirantes por haber concursado en un cargo similar.
4. En el momento que se abra un concurso interno el DTH informará a todas aquellas personas que se encuentran en el Registro Interno de Aspirantes que cumplan con las características solicitadas, para que actualicen su currículum.
5. Todo trabajador que participe en un Concurso Interno, deberá comunicarlo a su Jefe inmediato y presentar la inscripción firmada por el mismo, ante el DTH.
6. EL DTH publicará el Concurso Interno a través del correo electrónico institucional, la página web del Instituto y circulares que se enviarán a las Unidades Solicitantes.
7. El Concurso Interno será publicado por tres (3) días hábiles y hasta el tercer día se recibirán las solicitudes en el DTH
8. Si al finalizar el lapso de tres (3) días hábiles no se presentan solicitantes para el concurso y no existen recomendables en el Registro Interno de Aspirantes, el mismo será declarado desierto y se informará a la Unidad Solicitante de la convocatoria a Concurso Público y su duración.

DEL CONCURSO PÚBLICO

1. En caso que el Concurso Interno sea declarado desierto la Sección de Ingresos (Área Psicotécnica) convocará a Concurso Público.

2. El Concurso Público es el proceso orientado a ofrecer a las personas que no forman parte del personal activo y fijo del Instituto la posibilidad de ocupar cargos o funciones vacantes que no sean posibles cubrir con un aspirante interno o cuando resulte desierto el concurso interno.
3. El DTH publicará el Concurso Público a través de avisos de prensa de circulación nacional, correo electrónico y, página web del Instituto página en colegios profesionales y/o Institutos, etc.
4. El Concurso Público consistirá en la evaluación del expediente laboral, tomando en cuenta el historial de trabajo, formación, prueba de conocimiento y entrevista con el supervisor, prueba psicológica, entrevista de selección y chequeo de referencias personales y laborales.
5. El Concurso Público estará abierto a toda persona contratada o ajena al Instituto que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones vacantes.
6. Al finalizar el período de publicación del Concurso Público, el Área Psicotécnica procederá a realizar la preselección de los candidatos según el cargo a cubrir, considerando a los registrados en el Registro Externo de Aspirantes y los inscritos en el concurso.
7. Una vez cerrado el Concurso Público el DTH analizará los currículos para determinar la adecuación de los perfiles del cargo y realizará las respectivas clasificaciones.

DEL ASPIRANTE

1. Podrán concursar las personas que llenen los requisitos mínimos correspondientes al cargo o funciones vacantes detectadas que no están sujetos a interdicción civil y demás que establezcan la Constitución y las Leyes de la República del Ecuador

2. Los familiares con cuarto grado de consanguinidad (primo/a hermano/a) y segundo grado de afinidad (abuelos y hermanos del cónyuge) del personal ordinario, que ingresen al Sistema de Selección de Talento Humano sólo podrán concursar para ocupar cargos o funciones vacantes en unidades diferentes a las de adscripción del familiar.
3. El personal involucrado en la evaluación y selección del talento Humano, no podrá tener ningún grado de consanguinidad ni de afinidad con el aspirante.
4. Las vías para la búsqueda o captación de concursantes a cubrir cargos o funciones vacantes, serán las siguientes:
 - Concursantes que se presentan con su currículum directamente a la Institución.
 - Concursantes que envían su currículum vía Internet a través del correo electrónico (itsjosechiribogag@tecnologicoitca.edu.ec).
 - Estudiantes que hayan realizado pasantías en el Instituto
 - Aquellos que se enteraron por publicación en prensa o a través de la publicación en la página web del Instituto.

Todos los concursantes son clasificados según el cargo que pueden ejercer dentro de la Institución e ingresados en el Registro Externo de Aspirantes.

5. Toda persona ingresada en el Registro Externo de Aspirantes No Recomendables, podrá optar nuevamente como aspirante a un cargo dentro de la institución después de transcurridos cinco años desde la fecha de su registro.

DE LA SELECCIÓN Y EL INGRESO

1. El DTH preseleccionará a los concursantes del Registro Verificación de

postulantes

2. Para ingresar al Sistema de Selección es requisito indispensable es obtener un puntaje de 65 puntos en las pruebas
3. Los aspirantes recomendables serán citados a las respectivas entrevistas psicolaborales, a objeto de recibir la documentación pertinente, recoger datos significativos e informar al aspirante acerca del cargo o funciones vacantes a ocupar, denominación y grado, así como la valoración cargo, bono asistencial, nivel profesional, entre otros.
4. A los concursantes entrevistados les serán evaluadas las referencias laborales y personales.
5. El supervisor solicitante deberá entrevistar y aplicar las pruebas de conocimiento técnico específico de la Unidad, a todo aquel aspirante inscrito en el concurso que cumpla con el perfil requerido.
6. Si dos (2) o más aspirantes coinciden con la misma suma de puntos, se actuará de acuerdo al proceso que lo genera:
 - **Concurso Interno:** la Dirección de Talento Humanos, tomará en cuenta aquel trabajador con mejor récord de desempeño y/o mayor antigüedad, en caso que continúe el empate se enviarán los respectivos recaudos al supervisor a fin de que haga la selección correspondiente en un tiempo máximo de quince (15) días.
 - **Concurso Público:** El Departamento de Talento Humano, remitirá al supervisor de la Unidad Solicitante para que seleccione al aspirante ganador en un tiempo máximo de quince (15) días.
7. La persona ganadora del Concurso (Interno o Público) será aquel que obtenga mayor puntaje sobre 100 puntos (45 pruebas de conocimientos, 20 en pruebas sicométricas y 35 en la entrevista)
8. El DTH será la responsable de realizar los trámites administrativos

pertinentes para el ingreso o contratación del personal externo al cargo o función vacante.

9. La DTH presentará los resultados de los concursos al Consejo Directivo

DEL CONTROL INTERNO

- Las Normas y Procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos a cualquier observación y control de la Unidad de Auditoría Interna.
- Es responsabilidad de las Unidades involucradas en el procedimiento asignar a la persona encargada de realizar los controles correspondientes a su dependencia.

VOCABULARIO UTILIZADO:

ASPIRANTE RECOMENDABLE: Aspirante evaluado psicológicamente cuyos resultados arrojados por los test de personalidad, inteligencia y psicomotricidad sean compatibles con el nivel mínimo aceptable.

COMPETENCIA: Conjunto de actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos que evidencie un concursante en la evaluación psicológica.

CONCURSO INTERNO: Proceso establecido para ocupar cargos o funciones vacantes que no sean posibles cubrir mediante ascensos internos o redistribución de funciones en la Unidad Solicitante.

CONCURSO PUBLICO Proceso que se efectúa cuando no es posible proveer un aspirante interno para un cargo o funciones vacantes, o cuando resulte desierto el Concurso Interno.

CONTRATADO: Personal que se incorpora por tiempo determinado.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: Diálogo entre un aspirante a Ingreso, Contratación o Concurso Interno con un Personal Técnico perteneciente a la unidad solicitante

FUNCIONES VACANTES: Funciones permanentes requeridas por el Instituto que se originan por jubilaciones, pensiones, reestructuraciones o creaciones de dependencias, las cuales evidencian la necesidad de reposición de un cargo.

INGRESO: Personal que se incorpora como trabajador ordinario cuando existe un cargo vacante.

MOVIMIENTO INTERNO: Acción administrativa que se cumple dentro de la institución cuando un personal cambia de puesto de trabajo horizontal o verticalmente, derivado de reclasificaciones de cargo o ascensos de personal y que se oficializa a través de un punto de cuenta.

PERFIL: Características específicas que debe reunir un aspirante que se ha de seleccionar para cubrir un puesto previamente descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto.

PERFIL PERSONAL: Conjunto de condiciones psicológicas tales como: competencias y personalidad compatibles con un puesto de trabajo.

PERFIL PROFESIONAL: Conjunto de características, requisitos de educación y experiencia; habilidades y destrezas que debe reunir un aspirante a un cargo o funciones vacantes a cubrir.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO: Pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo y que son aplicadas generalmente en la Unidad que solicita el recurso.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS: 1. Instrumentos, herramientas y test psicológicos que poseen un valor diagnóstico – predictivo.

2. Pruebas normalizadas que registran una muestra de conducta de un sujeto que representa su comportamiento habitual o posibilidad de desarrollo en una determinada área de actuación.

RECLUTAMIENTO: Búsqueda y capacitación de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias de cargos o funciones vacantes formuladas por el Instituto José Chiriboga Grijalva

REGISTRO INTERNO DE ASPIRANTES: Archivo físico y automatizado formado por aquellos expedientes de empleados de la Institución, que desean optar por un ascenso, promoción o traslado.

REGISTRO EXTERNO DE ASPIRANTES: Archivo físico y automatizado formado por los expedientes de personas ajenas y el personal contratado de la Institución.

REGISTRO EXTERNO DE ASPIRANTES RECOMENDABLES: Archivo físico y automatizado formado por los expedientes del personal contratado del Instituto y por los expedientes de aquellas personas ajenas a la Institución declaradas recomendables en las pruebas psicológicas.

REGISTRO EXTERNO DE ASPIRANTES NO RECOMENDABLES: Archivo físico y automatizado formado por los expedientes de personas ajenas a la Institución declaradas no recomendable en las pruebas psicológicas.

SELECCIÓN DE PERSONAL: 1.- Proceso integrado por una serie de fases que se inician con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y culmina con la designación de una persona para cubrir el mismo.

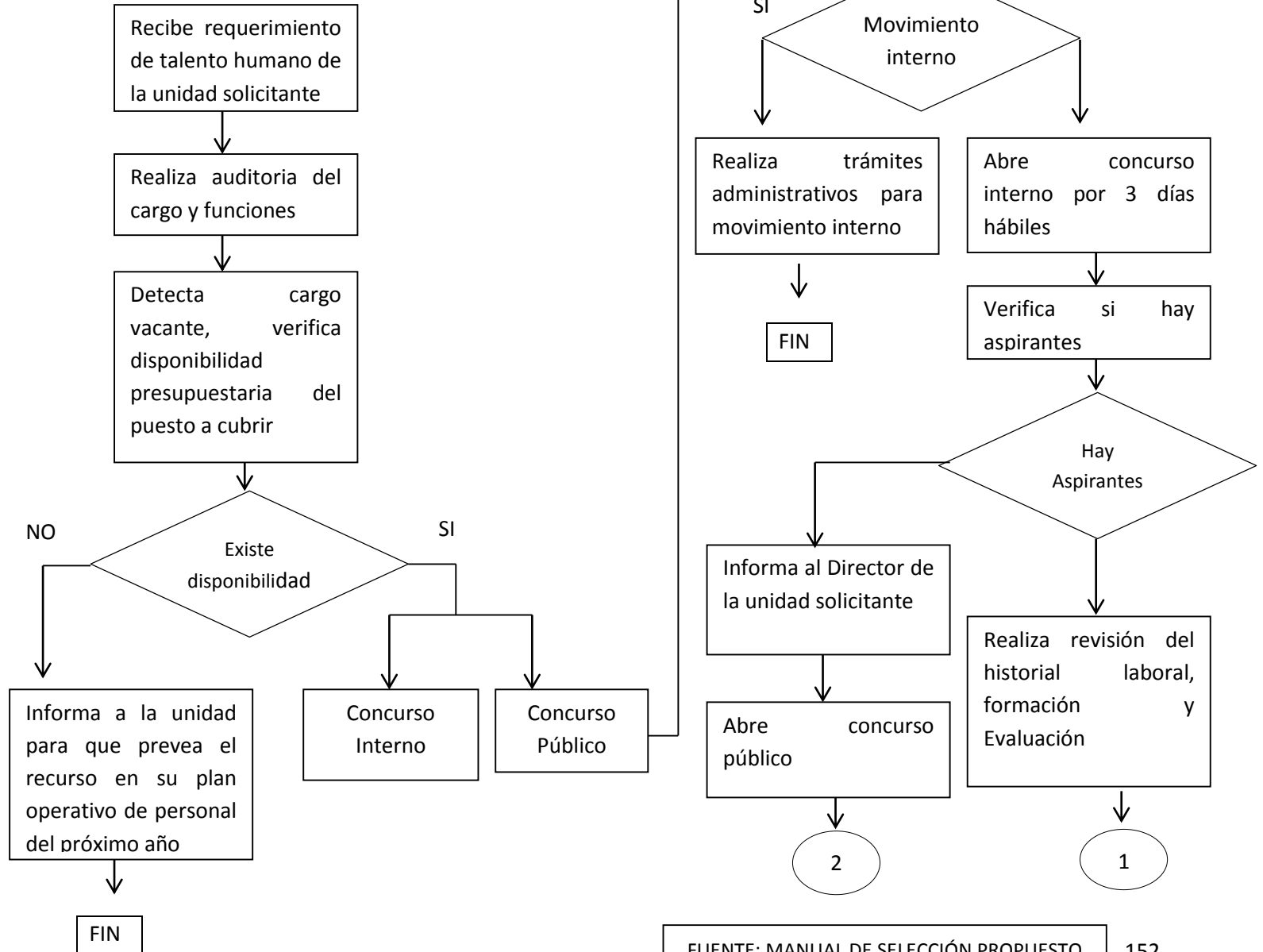
2.- Proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, para la planificación del ingreso y contratación de personal, se determinará cuáles candidatos son idóneos respecto a los perfiles profesionales y personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir.

**FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE TALENTO
HUMANO**

UNIDAD SOLICITANTE

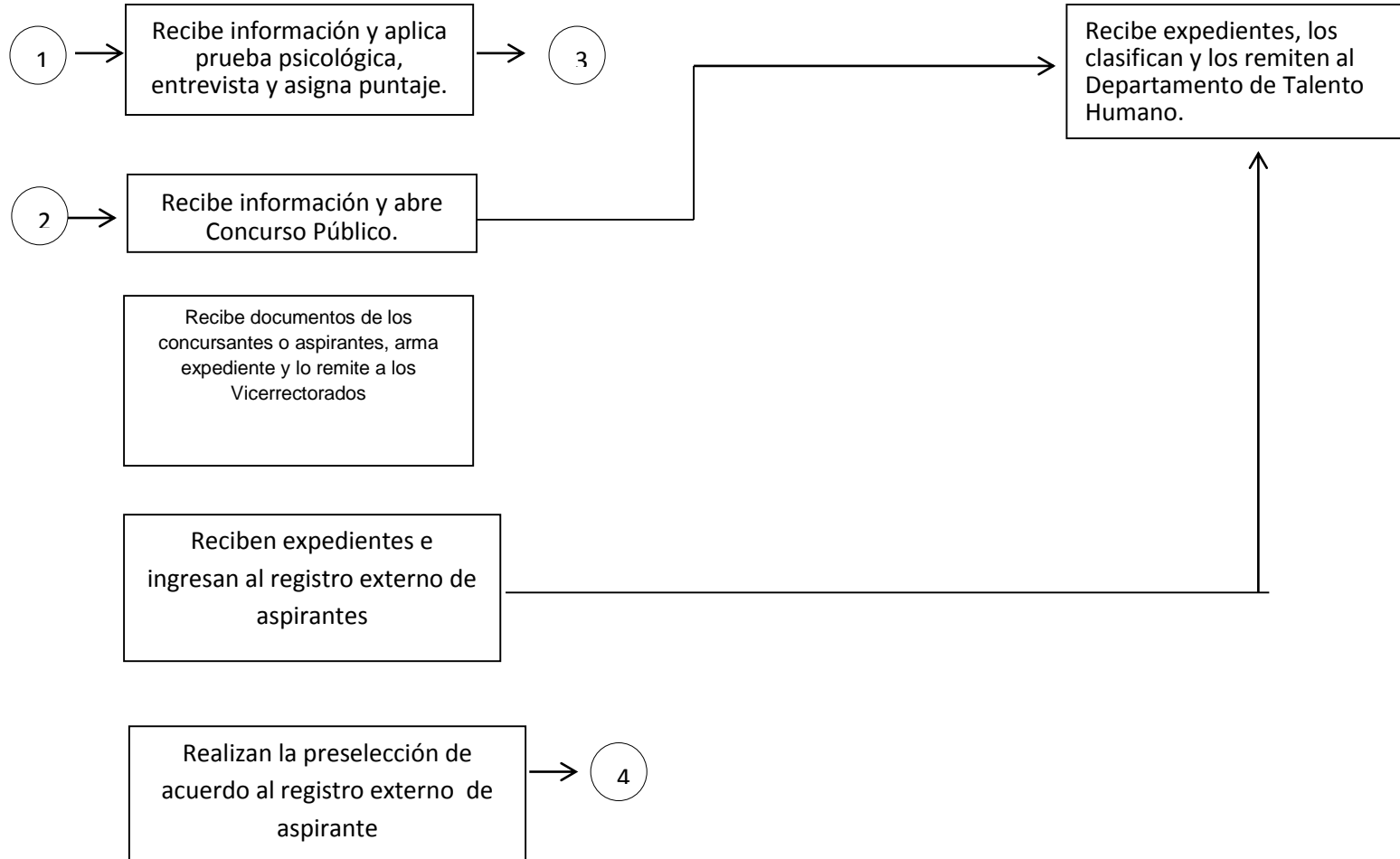


DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



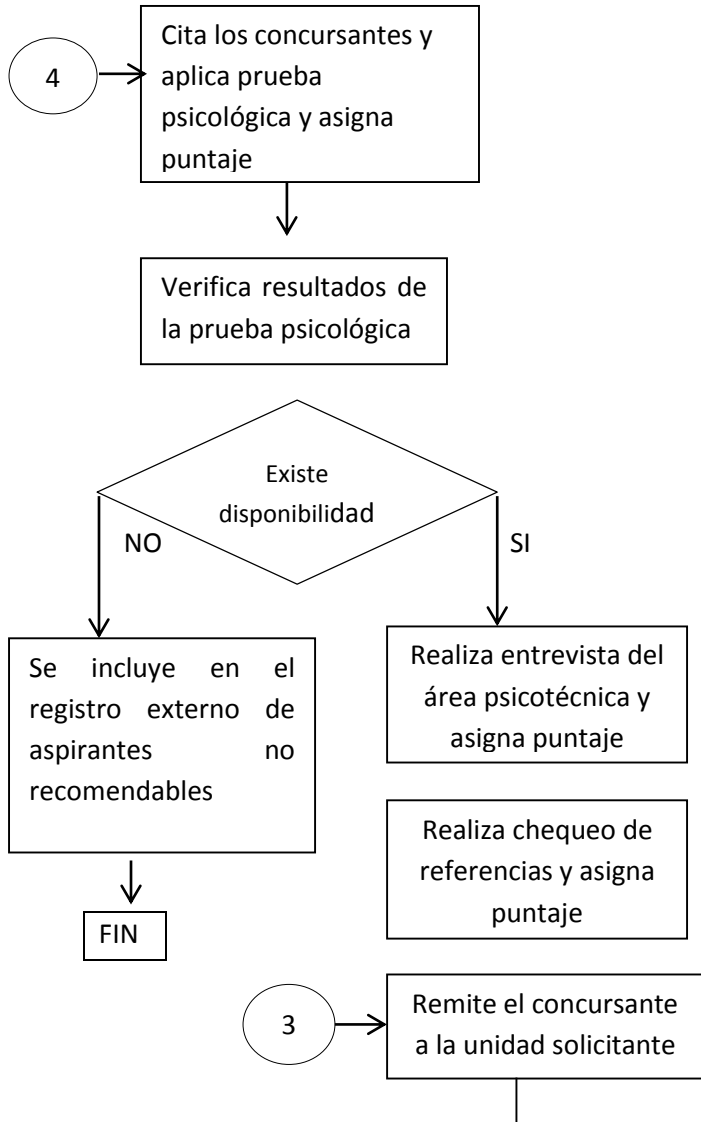
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

VICERRECTORADOS

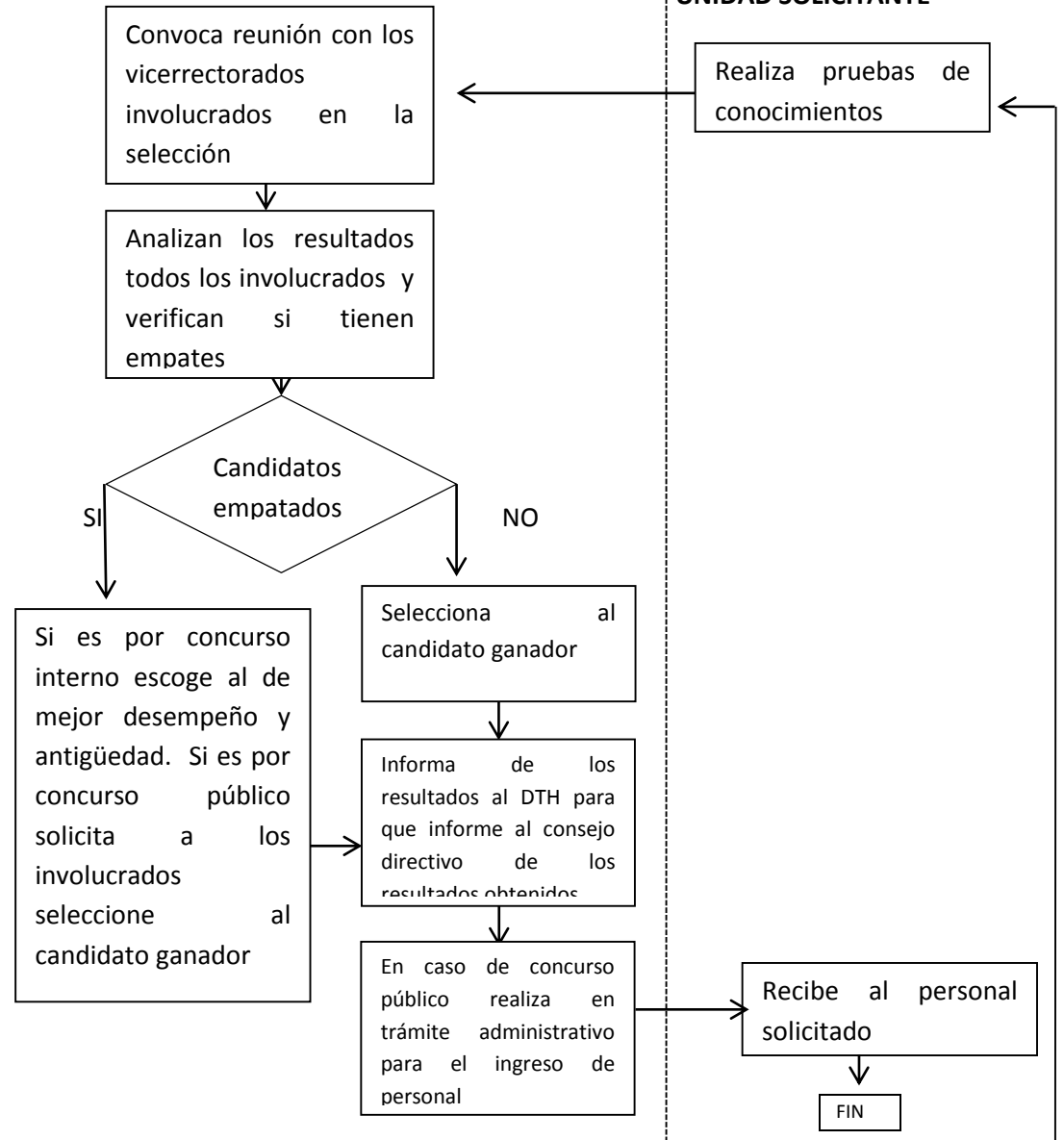


FUENTE: MANUAL DE SELECCIÓN PROPUESTO
AUTORA: TATIANA ZAMBRANO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



UNIDAD SOLICITANTE



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El Recurso Humano, Capital Humano o Talento Humano, corresponde al personal que conforma la empresa, es el motor que mueve la industria, pues ni siquiera la más sofisticada maquinaria ha logrado hasta hoy reemplazar al ser humano en las tareas de la empresa.
- Con todo lo expuesto, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permite la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.
- El Instituto ITCA es una organización que se preocupa por sus empleados, su capacitación y bienestar, sin embargo la estructura organizacional no está acorde con su desarrollo e incremento de Personal
- Es necesario diseñar un Manual de Funciones y de Selección de Talento para consolidar la calidad y la excelencia académica que constituye su lema organizacional
- El uso de un Manual de Selección permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión del Talento humano.
- Las instituciones educativas deben integrarse a la gestión empresarial por el logro de la calidad y competitividad, para ello es imprescindible diseñar los Manuales que permitan realizarla de manera científico técnica

RECOMENDACIONES:

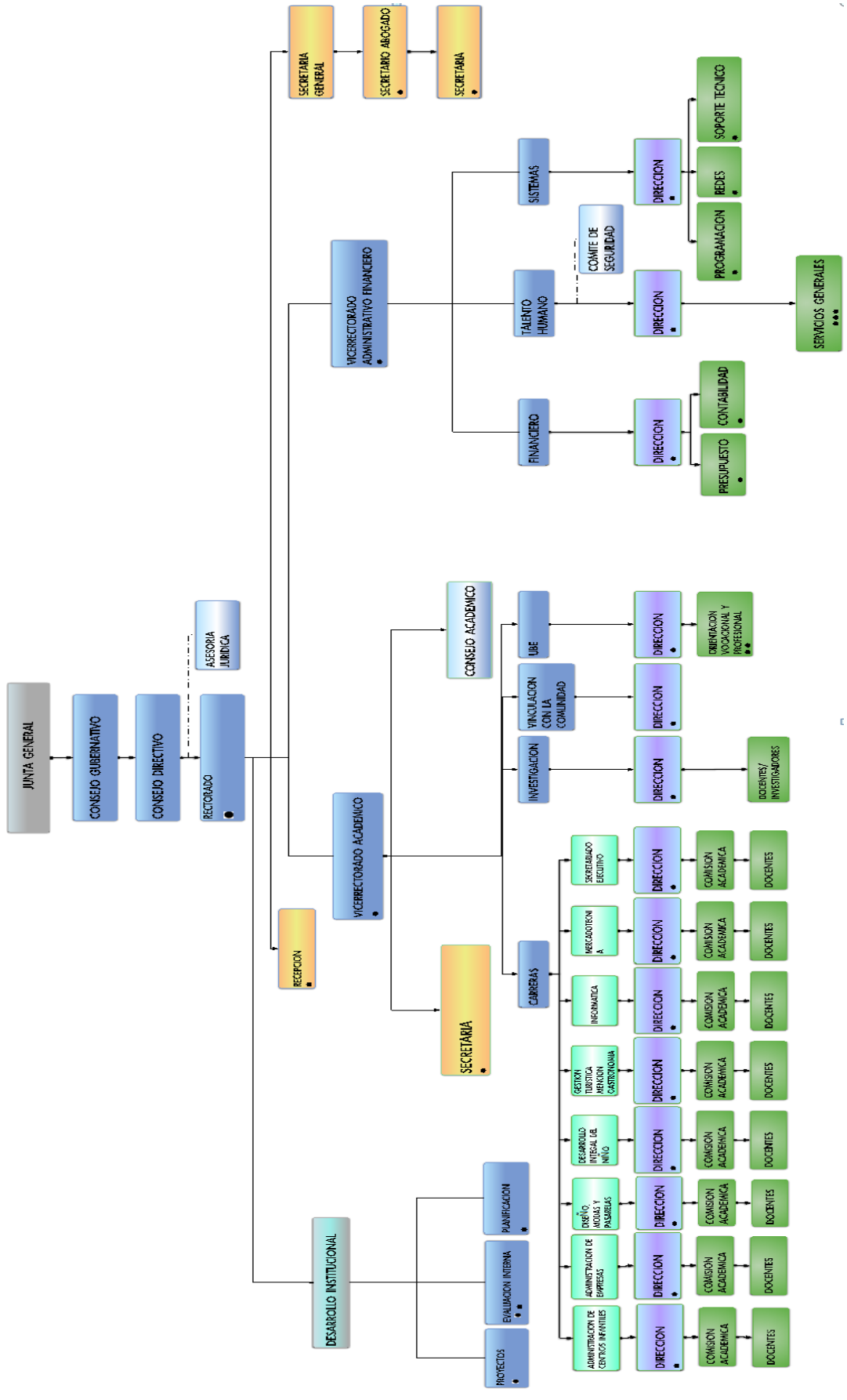
- Las autoridades del ITCA deben aplicar el Manual de Funciones y de Selección del Talento Humano como herramienta de organización y sistema de información empresarial.
- El Departamento de Talento Humano debe trabajar con el personal en la difusión del Manual de Funciones y aplicar el de Selección para garantizar el ingreso a la organización de personal idóneo.
- Como toda producción humana los manuales diseñados son susceptibles de mejora, de acuerdo a las necesidades del instituto, por ello debe ser revisado cuando se considere pertinente.

4.3 BIBLIOGRAFÍA

1. DEMING, E. (1989). "Calidad, Productividad, Competividad ", Madrid Díaz de Santos S.A.
2. IVANCEVICH , John M. (1995) "Human Resource Management", Nueva York
3. DESSLER, Gary. (1997). "Human Resource Management", Prentice Hall
4. NICOLLETA, C. (1998). "responsabilidade social como a dar lucro", Caderno Economia Sao Paulo.
5. HELLRIEGEL, Jackson (2002) "Un enfoque basado en competencias" Bogotá - Colombia
6. ROBBINS, Stephen P (1997) "La administración en el mundo de Hoy" Naucalpan México
7. THOMPSON J. y STRICKLAND (2003) "Administration Estratégica.
8. HERNANDEZ M. (2000) "Casos prácticos de administración y organización de empresas.
9. AGUIRRE A. (1996) "Administración de Organizaciones Fundamentos y Organizaciones" Madrid – España
10. AGUIRRE DE MENA J.M. (1998) "Dirección y Gestión de Personal" Madrid – España
11. LEAL A. (1996) "Factor Humano en las Relaciones Laborales" Madrid - España
12. CABALLER D. (1997) "Métodos de Valoración de Empresas" Madrid – España

13. FERNÁNDEZ AGUADO J. (1997) "Dirigir Personas en la Empresa"
14. William B. Werther Jr., Keith Davis, administración de Personal y Recursos Humanos, 5ta edición, México 2000.
15. Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, México, 1993.
16. Gary Dessler, Administración de Personal, México.
17. www.monografias.com: Link – concepto de administración de recursos humanos , selección de personal.

ANEXOS





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA "ITCA"
DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE SOLICITUD		
DD	MM	AAAA

FORMULARIO ITCA No. 01

Este formato de requisición tiene como objetivo obtener información sobre la vacante, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades.

I. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO

NOMBRE DEL CARGO DE PLANTA				DEPENDENCIA			
TIPO DE VINCULACION	FECHA DE INICIO			DEDICACIÓN LABORAL		HORARIO	
	DD	MM	AAAA	Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>	Diurno	<input type="checkbox"/>
Planta	<input type="checkbox"/>			Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	Nocturno	<input type="checkbox"/>
Temporal *	FECHA DE TERMINACIÓN			Tiempo parcial	<input type="checkbox"/>	De:	A:
	DD	MM	AAAA				
Temporal *	<input type="checkbox"/>						

II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE

MOTIVO DE LA VACANTE								
1. Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>	4. Cancelación del contrato	<input type="checkbox"/>	7. Licencia de maternidad	<input type="checkbox"/>			
2. Promoción o traslado	<input type="checkbox"/>	5. Licencia	<input type="checkbox"/>	8. Creación de cargo	<input type="checkbox"/>			
3. Incapacidad (Mayor a 15 días)	<input type="checkbox"/>	6. Vacaciones	<input type="checkbox"/>	9. Reestructuración del cargo	<input type="checkbox"/>			
NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA								

III. CARTA DESCRIPTIVA

Se tiene carta descriptiva actualizada del cargo: SI NO

En caso de NO tenerla por favor diligenciar la siguiente información

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

1.
2.
3.
4.
5.
6.

EXPERIENCIA REQUERIDA

TIPO DE EXPERIENCIA	CARGO O ACTIVIDAD	TIEMPO DE EXPERIENCIA
Interna		
Externa		

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO				
FORMACIÓN	PROGRAMA	CUAL	ESTADO	
			Nº SEMESTRE	GRADUADO
Bachiller	<input type="checkbox"/>			
Técnica	<input type="checkbox"/>			
Universitaria	<input type="checkbox"/>			
Especialización	<input type="checkbox"/>			
Otras especifique				

FORMACIÓN EN IDIOMA EXTRANJERO			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
		CUAL?	

INDIQUE EL PORCENTAJE DE 1 A 100 EN LAS SIGUIENTES HABILIDADES:

CONVERSACIÓN		%	LECTURA		%	ESCRITURA		%
--------------	--	---	---------	--	---	-----------	--	---

HABILIDAD INFORMÁTICA REQUERIDA			
HABILIDAD	NIVEL		
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Procesador de palabras (WORD)			
Hoja de Cálculo (EXCEL)			
Presentaciones (POWER POINT)			
Otro (Cuál?)			

HABILIDADES Y VALORES
1.
2.
3.
4.

IV. POSIBLES CANDIDATOS AL CARGO (Deben incluir su hoja de vida en empleo.com)

INTERNOS	NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA
EXTERNOS			

V. INFORMACION DE LA UNIDAD SOLICITANTE

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SOLICITANTE	DEPENDENCIA	CARGO

NOMBRE DE LA PERSONA AUTORIZADA PARA SOLICITAR	
FIRMA	



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

“JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA”

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS

Formulario ITCA No. 02

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

UNIDAD:

A continuación identifique los parámetros a ser utilizados en la base del concurso de méritos

MÉRITOS

ASPECTOS A CONSIDERAR

INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN
Describa aquí, el nivel de instrucción establecido en el Manual de calificación de Puestos Institucional	Describa aquí los años de experiencia requeridos para este puesto en el manual de Puestos.	Describa aquí las horas de capacitación requeridas para el puesto de trabajo.

EVALUACIÓN

PRUEBAS 65%	ENTREVISTA 35%
Pruebas de Conocimientos y psicométricas	Se realizará en función del requerimiento del puesto.

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA"**

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

Formulario ITCA No. 03

FICHA PERSONAL

PARA EL PUESTO DE:

1.- DATOS PERSONALES DEL (DE LA) PARTICIPANTE:

Nombre:

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

Dirección Domiciliaria:

Provincia

Cantón

Parroquia

Dirección

Teléfono(s):

Convencionales

Celular o Móvil

Correo electrónico:

Cedula Identidad:

Personas con discapacidad: N° de carné del CONADIS:

2.- INSTRUCCIÓN

(No es requerido llenar todos los casilleros, responda únicamente en los que correspondan a su último nivel de instrucción o aquellos que se encuentren en relación a los requisitos del puesto al cual postula)

Nivel de Instrucción	Nombre de la Institución Educativa	Especialización	Título Obtenido
Primaria			
Secundaria			
Técnico Superior			
Título Profesional (Tercer Nivel)			
Post- Grado			
Otros			

3.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)

(Incluya únicamente información laboral que tenga relación específica con el puesto de trabajo al que

FECHAS DE TRABAJO			Organización o Empresa	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Actividades/Funciones	Razones de salida
DESDE	HASTA	Nº meses/años				

está postulando. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

4.- CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:

(Incluya únicamente los eventos de capacitación relacionados con el puesto al que está postulando, efectuados en los últimos cinco años. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Tipo Diploma:		Duración en horas
		Asistencia	Aprobación	

Nota: En caso de que la o el postulante no indique y certifique la duración en horas del o los eventos de capacitación asistidos.

¿DISPONE DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS?

Sí

No

Periodos de Evaluación: _____

Institución que efectuó la evaluación: _____

Evaluación Obtenida: _____

DECLARACIÓN: DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este resumen son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad. Acepto que esta oferta sea anulada en caso de comprobar falsedad o

inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la Institución y otras disposiciones legales vigentes.

Nombre del Aspirante

Firma

Lugar **y** **Fecha** **de** **Presentación:**
.....

Indique el Número de hojas que adjunta a esta Hoja de Vida



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA"**

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

FORMULARIO DE ANUNCIO DE PRENSA DE CONVOCATORIA

Formulario ITCA No. 04

EL Instituto Tecnológico Superior José Chiriboga Grijalva ITCA; convoca a presentarse al proceso de selección de personal para los puestos de:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD	LUGAR DE TRABAJO

Para mayor información por favor revisar la página web www.tecnologicoitca.edu.ec

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

““JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA”
”

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES

Formulario ITCA No. 05

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

UNIDAD:

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

CAPACITACIÓN REQUERIDA:

EXPERIENCIA SOLICITADA:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUCCIÓN FORMAL		EXPERIENCIA		CAPACITACIÓN	
		SI CUMPLE	NO CUMPLE	SI CUMPLE	NO CUMPLE	SI CUMPLE	NO CUMPLE

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS. Anote la fecha, hora y lugar en que deben presentarse las y los aspirantes que hayan cumplido exitosamente con la verificación de postulaciones que hayan sido aceptadas para rendir las pruebas de conocimientos

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA"**

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y
Borrero

CALIFICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Formulario ITCA No. 06

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

UNIDAD:

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

CAPACITACIÓN REQUERIDA:

EXPERIENCIA SOLICITADA:

A continuación escriba los apellidos y nombres de las y los aspirantes señalando las calificaciones obtenidas en las pruebas de Conocimientos (sobre 45 puntos)

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	CALIFICACIÓN OBTENIDA EN LAS PRUEBAS		OBSERVACIONES
		EN LETRAS	EN NÚMEROS	

Anote en este espacio la fecha, hora y lugar en que los y las aspirantes que hubieran obtenido el puntaje de 30/45 o más, deberán acudir a rendir las pruebas psicométricas y las entrevistas.

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Formulario ITCA No. 07

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

UNIDAD:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL O LA POSTULANTE:

FACTORES VALORATIVOS	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA (SOBRE 15 PUNTOS)	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS (SOBRE 10 PUNTOS)	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL (SOBRE 5 PUNTOS)	ANÁLISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO (SOBRE 5 PUNTOS)	TOTAL

PUNTAJE TOTAL DE LA ENTREVISTA PARA LA O EL ASPIRANTE:

ESCALA DE CALIFICACIÓN	EXCELENTE)	BUENO	INACEPTABLE)
	15	6	1
	10	6	1
	5	3	1

Para la calificación de cada factor valorativo la entrevista deberá considerar únicamente números enteros.

Para la determinación del puntaje total de la entrevista para la el o la aspirante (promedio de la calificación de los miembros) será escrito con aproximación a dos decimales

ENTREVISTADORES



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

“JOSÉ CHIRIBOGA GRIJALVA”

Ibarra-Imbabura

Sucre 3-50 entre Grijalva y Borrero

Formulario ITCA No. 08

REPORTE DE CALIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE POSTULANTES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

UNIDAD:

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	PRUEBAS SOBRE 65 PUNTOS			
		CONOCIMIENTOS 45 PUNTOS	PSICOMÉTRICAS 20 PUNTOS	ENTREVISTA 35 PUNTOS	PUNTAJE TOTAL

Las y los aspirantes que hubieran obtenido las tres más altas calificaciones deberán presentar, en la dirección de Talento Humano de la Institución copia a color de la cedula y papeleta de votación así como los originales y copias certificadas ante notario de los títulos de formación, certificados que acrediten su experiencia, y más documentos que sustenten el cumplimiento de la descripción y perfil del puesto al cual aplicaron

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO