

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**



**CARRERA INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS  
HUMANOS**

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR  
COMPETENCIAS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DE  
LAS AMÉRICAS**

**AUTOR: ROCÍO PAMELA PONCE ALMEIDA**

**DIRECTOR: MSc. CÉSAR JÁCOME**

**Quito 2015**

## **Declaración firmada juramentada del autor.**

Yo Rocío Pamela Ponce Almeida con cédula de identidad 0801894536 declaro bajo juramento que el presente trabajo fue desarrollado por mí, he citado en el presente trabajo las citas bibliográficas que sirvieron de referencia para fundamentar el trabajo de titulación.

Rocío P. Ponce Almeida

## **Declaración firmada miembros del tribunal**

Yo MSc. César Jácome en mi calidad de Director de Tesis de la Señorita Rocío Pamela Ponce Almeida certifico que desarrolló el presente trabajo de titulación.

MSc. Cesar Jácome.

El Ingeniero Mario Flores y Héctor López firmamos y certificamos el presente trabajo de titulación como calificadores designados por la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Ing. Mario Flores

Ing. Héctor Flores

## **Dedicatoria**

*A mi madre,*

*A mi Daniela, Doménica y Martin*

*A mi amor Diego*

## Agradecimientos

Redacté muchas veces el agradecimiento por que no quería olvidarme de nadie, y debo empezar por agradecer a Dios, a la vida, lo digo con Fe, he sentido su presencia en cada momento de mi vida aun en los peores, Gracias Dios!

Madre, solo puedo decir gracias, mil veces gracias, por llevarme ese día a la Universidad y convencerme que si iba a poder, gracias por ser y estar.

A mis hijos, Daniela, Doménica y Martín gracias por ser los mejores hijos del mundo, por portarse tan bien cuando estaba en clases, para que la mamá sea “ingeniera”.

Amor mío, gracias por llegar a darme el empujón final.

A mi amiga Deysi, gracias amiga por no abandonarme, por darme esa mano amiga que tanto necesite en esos años.

Gracias Daniel, por ayudarme con esa primera guía de matemáticas y tratar de prepararme para dar un buen examen.

A la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas, Gracias de corazón Pame, Gracias “Jefe” José.

Gracias a la Universidad Tecnológica Equinoccial a su personal Docente y Administrativo.

# Índice General de Contenidos

Portada .....	i
Declaración firmada juramentada del autor.....	ii
Declaración firmada miembros del tribunal .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice General de Contenidos .....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio Teórico .....	1
1.1.3 Objeto de estudio Práctico .....	2
1.1.5 Formulación del Problema.....	4
1.1.7 Objetivo General.....	4
1.1.8 Objetivos Específicos.....	5
1.1.9 Justificaciones .....	5
1.2 Marco referencial .....	6
1.2.1 Marco teórico.....	6
1.2.1.1 Usos de la información del análisis de puestos.....	13
1.2.1.2 Clasificación de puestos.....	14
1.2.1.3 Descripción de puesto .....	16
1.2.1.4 <i>Competencias</i> .....	18
1.2.1.5 <i>¿Cómo definir una competencia?</i> .....	18
1.2.1.6 <i>Generar inventarios de determinación de brechas</i> .....	20
1.2.1.7 Las.....	20
1.2.2.4 Análisis de puestos.....	22
1.2.2.5 Manual de Funciones .....	22
1.2.2.6 Cargo.....	22
1.2.2.7 Competencias .....	22
1.2.2.8 Competencias Laborales .....	23
1.2.2.9 Diccionario por competencias.....	23
1.2.2.10 Analista .....	23
CAPÍTULO 2 .....	24
MÉTODO.....	24
2.1 Metodología General .....	24
2.1.1 Nivel de estudio .....	24
2.1.2 Modalidad de Investigación.....	24

2.1.3	Método .....	25
2.1.4	Población y Muestra .....	25
2.1.5	Selección instrumentos de investigación .....	25
2.1.6	Procesamientos de Datos .....	26
CAPÍTULO 3 .....		27
DIAGNÓSTICO ACTUAL.....		27
3.1	Historia de la Universidad .....	27
3.1.2	Misión .....	28
3.1.3	Visión.....	29
3.2	Valores .....	29
3.2.1	Rigor Académico .....	29
3.2.2	Conducta ética.....	29
3.2.3	Innovación.....	29
3.3	Análisis FODA.....	29
3.3.1	Fortalezas: .....	29
3.3.3	Debilidades: .....	31
3.3.4	Amenazas:.....	32
3.3.5	Recolección de datos sobre la encuesta .....	33
3.3.6	Técnicas e instrumentos de Recolección de datos .....	34
3.3.7	Instrumentos de Recolección de datos .....	34
3.3.8	Aplicación de la Encuesta.....	34
3.3.9	Procesamiento de datos.....	35
3.3.10	Análisis de datos .....	35
3.3.11	Presentación y análisis de resultados .....	36
CAPÍTULO 4 .....		49
DISEÑO DEL MANUAL .....		49
4.1	Resumen Aplicación de la Encuesta para el diseño del manual. ....	50
4.1.1	Codificación de cargos.....	53
4.1.2	Descripción del manual.....	55
4.2	Propuesta del Manual.....	65
CAPÍTULO 5 .....		146
DISCUSIÓN.....		146
5.1	Conclusiones .....	146
5.2	Recomendaciones .....	148
BIBLIOGRAFÍA .....		149
ANEXOS.....		150
Anexo A. Formato Encuesta.....		150
Anexo B. Formato Cuestionario.....		152
Anexo C. Formato Descripción y Perfil de Cargos .....		155

## Índice de Tablas

Tabla 1 ¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora? .....	37
Tabla 2 ¿Conoce los valores de la institución? .....	38
Tabla 3 ¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución? .....	39
Tabla 4 ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto? .....	40
Tabla 5 ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto? .....	41
Tabla 6 ¿Conoce usted cuál es la misión de su cargo? .....	42
Tabla 7 ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo?¿Si respuesta es SI cite.....	43
Tabla 8 ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?.....	44
Tabla 9 ¿Considera Usted que sus funciones están bien definidas? .....	45
Tabla 10 ¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos? .....	46
Tabla 11 ¿La persona que le realizo la inducción puso en su conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo? .....	47
Tabla 12 ¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?.....	48
Tabla 13. Propuesta clasificación de cargos para la Secretaria Académica 2014.....	51
Tabla 14. Propuesta organigrama posicional Secretaria Académica 2014 .....	52
Tabla 15. Tabla Clasificación de las Competencias.....	61
Tabla 16. Tabla de Competencias Cardinales .....	61
Tabla 17. Tabla de Competencias Específicas Gerenciales .....	61
Tabla 18. Tabla de Competencias Específicas del Área .....	62



Tabla 19. Tabla de Competencias Específicas Gerenciales .....	63
Tabla 20. Tabla de Competencias Específicas del Área .....	64

## Índice de Figuras

Figura 1. Usos de la información del análisis de puestos (Dessler, 2001, pág. 85).....	14
Figura 2. Fuente Plan estratégico 2013-2017 de la UDLA .....	33
Figura 3. ¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora?.....	37
Figura 4. ¿Conoce los valores de la institución? .....	38
Figura 5. ¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución? .....	39
Figura 6. ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto?.....	40
Figura 7. ¿Considera Usted que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades? .....	41
Figura 8. ¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?.....	42
Figura 9. ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo? .....	43
Figura 10. ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?.....	44
Figura 11. ¿Considera Usted que sus funciones están bien definidas?.....	45
Figura 12. ¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos?.....	46
Figura 13. ¿La persona que le realizo la inducción puso en su conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo? .....	47
Figura 14. ¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?.....	48
Figura 15. Organigrama actual Secretaria Académica 2014 .....	49
Figura 16. Propuesta organigrama Secretaría Académica 2014 .....	50
Figura 17. Tabla codificación de cargos S.A. ....	54

## Resumen

Las herramientas de gestión deben ser aplicadas en todas las áreas de las empresas para obtener del recurso humano de la organización el máximo de su potencial; que es el principal objetivo de la gestión del talento humano.

¿Cómo alcanzar el máximo potencial de una persona cuando esta no conoce que debe hacer? Es una problemática común en muchas organizaciones, en la cual el empleado puede llegar a diluir sus esfuerzos en varias actividades sin cubrir primero los requerimientos para la que fue contratado. ¿Hacia dónde está encaminada su posición?, ¿cuál es la misión del cargo?, ¿Cuáles son las funciones que debe realizar para apoyar a la empresa en conseguir los objetivos planteados?; las respuestas a estas interrogantes entre otras son las que permitirán al empleado conocer su alcance y rol que desempeñará en la empresa; de este modo, tanto el empleado como el empleador conocerán las habilidades requeridas para cada posición y plantear métodos de potenciarlos.

Con el paso del tiempo ha sido mayor la conciencia de las organizaciones en enfocar sus esfuerzos a la gestión eficiente del principal recurso con él pueda contar una organización, sus empleados.

Existen muchos casos de empresas que cuentan con los recursos económicos que demanda su desempeño, son pobremente representadas por el personal que en ellas trabajaba.; empresas con recursos limitados pero con personal alineado y motivado, con personas que saben claramente las repuestas al Qué, cómo y cuándo de su posición; hacen una gran diferencia a la hora de alcanzar el éxito de la compañía.

Contar con un personal con una misión y objetivos claros y definidos, en los cuales las personas sepan que hacer y para dónde ir; es el objetivo con el cual se desarrolla el presente trabajo de titulación el cual propone el diseño de un manual de descripción de cargos por competencias.

La Secretaria Académica de la Universidad de las Américas no cuenta con un manual de descripción de cargos, por lo que se cubrirá esta falencia a través de este documento, Aplicando los subsistemas de gestión del Talento humano, análisis y descripción de cargos y siguiendo los lineamientos de los autores más reconocidos de la gestión del talento humano se diseñó el presente manual de descripción de cargos por competencias.

El diseño del presente manual se lo desarrollo alineado al plan estratégico de la compañía, las competencias recomendadas para los puestos de los funcionarios de la Secretaria Académica corresponden en armonía con a la misión, visión y valores de la institución.

*Palabras claves; manual, diseño, competencias.*

## Abstract

The talent management tools must be applied in every business area of the organization in order to get the maximum potential from its human resources; which is the aim of the Talent Management.

How to reach the full potential of a person when this one does not know what to do? It is a common problem in many organizations, in which the employee can dilute their efforts in various activities without covering the requirements for one, was hired first. Where is aimed the job position ?, What is the principal duty?, What are the functions to be performed to support the company in achieving its objectives ?; the answers to these questions among others are what allow the employee to know their scope and role that he will play in the company; thus, both the employee and the employer will know the skills required for each position and propose methods to enhance them. Over time, the organizations have been more awareness in focus their efforts on an efficient management of their main resource that an organizations can have it; their employees.

¿What makes a successful business? there are many cases where companies had the necessary investment in economic resources, and were poorly represented by the staff working in them .; companies with limited resources aligned and motivated staff , who clearly knew where, how and when your position.

Staff with a clearly defined mission and objectives, where people know what to do and where to go. With this thought of titling this work which proposes the design of a manual job descriptions competence develops.

The Academic Secretary of the University of the Americas does not have a manual job descriptions, to find the absence of this important tool in the design department of a manual job descriptions competency is proposed.

Applying subsystems Human Talent Management Analysis and description of charges along the lines of the most recognized talent management this operating job descriptions designed competency authors.

The design of this manual are the development aligned to the strategic plan of the company, the skills recommended for the posts of officials of the Academic Secretary correspond to the mission, vision and values of the institution.

*Keywords: manual, design, contests*

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 El problema de investigación**

#### **1.1.1 Problema a investigar.**

En la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas no existe un manual de Descripción de cargos por competencias, se considera muy necesario que mi trabajo de investigación se oriente a un diseño de un Manual de Descripción de Cargos por Competencias, que aporte al desarrollo de las actividades del personal que labora en este importante departamento.

El diseño de un Manual por Competencias es de suma importancia en la administración del talento humano; citando a Chiavenato “Porque si las personas no saben por qué existe la posición ni hacia donde pretende dirigirse, jamás sabrán cual es el mejor camino que deben seguir” (Chiavenato, 2009, pág. 65).

Con este lineamiento se propone como objeto de investigación de este trabajo el diseño de un Manual de Descripción de Cargos por Competencias.

#### **1.1.2 Objeto de estudio Teórico**

El problema objeto de esta investigación tiene relación con el marco teórico, ya que existen varios marcos generales de la teoría que van a permitir el desarrollo del presente trabajo.

Nos apoyaremos en los autores que han desarrollados las teorías de Administración del Talento Humano, en lo relacionado a los subsistemas de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos.

### **1.1.3 Objeto de estudio Práctico**

El objeto de estudio se realizara en la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas.

### **1.1.4 Planteamiento del Problema**

La Universidad de las Américas ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, este crecimiento se ha visto reflejado en todas las áreas de la Universidad.

La Secretaria Académica es uno de los departamentos que están íntimamente ligados al desarrollo de las actividades administrativas-académicas, en este departamento se reúnen los protagonistas de la razón de ser de la Universidad los Alumnos y los Docentes.

La Secretaria Académica es responsable de todos los procesos administrativos académicos de la Universidad, en los últimos años el crecimiento constante, ha permitido el ingreso de personal para cubrir las necesidades de atención a los señores estudiantes y docentes.

El problema que se ha encontrado al analizar el proceso de contratación de personal para la Secretaria Académica, es que este proceso se hace de manera genérica por parte de Recursos Humanos, el departamento de Secretaria Académica genera la necesidad y Recursos Humanos la cubre.

Además se ha detectado que no existe un proceso establecido en el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad después de la contratación, las personas contratadas no cuentan con lineamientos de ejecución identificados y no tienen claridad sobre los objetivos que deben cumplir, las funciones de su puesto de trabajo y el grado de responsabilidad de su cargo, el nuevo funcionario contratado no cuenta con un manual en el que identifique sus principales funciones y responsabilidades de su cargo.

El objetivo de esta investigación es aplicar los sistemas de Gestión de Talento Humano para implementar una herramienta que permita al personal contratado conocer el por qué,

como, y cuando de su cargo, con este conocimiento prestar un servicio de primera acorde con las exigencias de las técnicas administrativas.

Las teorías de la Administración del Talento humano nos señalan que debemos saber a dónde queremos ir, las personas que forman parte de las organizaciones deben tener lineamientos claros de sus funciones, de que significa su trabajo en su organización.

Al no tener implementada una herramienta que me permita establecer que requiero del personal a cargo, o como empleado de una herramienta que me indique que soy en la organización, los esfuerzos para realizar mi trabajo de manera eficiente no se verán cristalizados.

Los esfuerzos de la organización para contratar al mejor personal alienados a las políticas, misión y visión, se verán limitados por que no existen procesos definidos para gestionar la administración del Talento humano; el personal será contratado según una necesidad generada en ese momento y no porque se ajusta a la realidad de la organización.

Como empleado; las actividades que se encomiendan serán resueltas con inmediatez, por un tema puntual de apagar un incendio, sin una razón de porque se hace tal o cual cosa, como el trabajo realizado influye en el día a día de la empresa.

Realizar un diseño de un Manual de Cargos, para este departamento es de suma importancia, las personas que ocupan los cargos deben saber porque existe su posición, que significa su posición, en el desarrollo de las actividades de la organización, en el cumplimiento de los objetivos.

Cuál es la misión de su cargo, que objetivos dentro de la organización se cumplen con su cargo, cual es el camino a seguir, saber que soy dentro de la organización y como mi trabajo lleva al éxito a la organización.

El crecimiento constante, nos debe encontrar preparados, debemos contar con las mejores herramientas para la gestión de uno de los recursos más importantes de las empresas el Talento Humano.

Diseñar una herramienta que nos permita gestionar al Talento Humano y nos permita estar preparados para el constante cambio que experimentan los recursos humanos.

### **1.1.5 Formulación del Problema**

La Secretaria Académica no cuenta con un manual de descripción de cargos, por lo que la selección y contratación del personal se hace en función de necesidades y habilidades parciales, que requiere la persona al ser contratada para ocupar un cargo definido. Las personas contratadas no se ajustan a un perfil del cargo.

Como puede una persona ocupar un cargo del cual no conoce cuál es el objetivo principal, o sus funciones, ocupar una posición sin una idea de a dónde va, cual es el camino a seguir, la Secretaria Académica necesita de una herramienta que le permita optimizar sus recursos, en especial el Talento Humano.

### **1.1.6 Sistematización del Problema**

- 1.- ¿Cuál es la situación actual de la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas?
- 2.- ¿Cuáles son las competencias necesarias para los cargos de la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas?
- 3.- ¿Existe un manual de descripción de cargos para la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas?

### **1.1.7 Objetivo General.**

Proponer el diseño de un Manual de Descripción de Cargos por Competencias para el Departamento de Secretaria Académica de la Universidad de las Américas.



### **1.1.8 Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Secretaría Académica y evidenciar la ausencia del Manual de descripción de cargos por competencias.
- Identificar las competencias para los diferentes cargos de la Secretaría Académica.
- Diseñar un manual de Descripción de Cargos por competencias para la Secretaria Académica.

### **1.1.9 Justificaciones**

Se considera muy importante esta investigación; ya que la situación actual requiere ser evaluada para implementar herramientas que permitan contratar el personal más adecuado a las necesidades que generan un crecimiento constante.

Se determinó la necesidad de proponer un diseño de descripción de cargos para la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas ya que este departamento es muy importante para el desarrollo de las actividades administrativas-académicas de la institución.

El departamento de Secretaria Académica será beneficiado con el uso del manual, las personas que conforman el departamento contarán con una herramienta que les de los lineamientos a seguir en el cargo que ocupa.

Los beneficios esperados con la aplicación de esta herramienta es que se resuelvan los problemas que se presentan actualmente en la contratación del personal, esta investigación y el resultado de la misma el Manual de Descripción de Cargos por Competencias sea de beneficio a largo plazo para la gestión de la Administración del Talento Humano.

La aplicación de herramientas que apoyen a la organización en la solución de los problemas organizacionales y de procesos que ocasiona la ausencia de la actual herramienta como consta en la planeación estratégica de la Universidad 2013-2017; cita

como debilidad el que muchos de los procesos internos no se encuentran debidamente documentados, por lo tanto se propondrá un manual de descripción de cargos por competencias.

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1 Marco teórico.**

#### ***1.2.1.1 Análisis de Cargo.***

Este subsistema permite describir cada requisito necesario para el puesto como los datos generales, las actividades esenciales, los conocimientos requeridos, las relaciones internas y externas, las competencias y finalmente el perfil, que el empleado deberá cumplir para realizar su trabajo. Por ello, primeramente debemos entender qué es un Manual de Descripción de Puestos, para qué sirve y cómo se realiza un análisis de puestos (Chiavenato, 2009, pág. 203).

La información recolectada por este instrumento sirve para realizar evaluaciones de desempeño, selección, valoración entre otros procesos, implementar planes de capacitación y clima laboral, entre otros, así también para establecer o corregir la estructura posicional de la compañía, con base a “la similitud de requisitos y deberes”. (Aamodt, 2010, pág. 35).

El análisis de puestos, es un proceso básico para la gestión de Talento Humano, ya que la descripción de puestos facilita a la selección de personal, creación de programas de capacitación, generación de indicadores de gestión entre otros, también estandariza los procesos internos y permite que los empleados se desempeñen de acuerdo a las políticas y a las competencias específicas para desarrollar todas las actividades con la tecnicidad suficiente. (Aamodt, 2010, pág. 34).

#### ***1.2.1.2 Importancia del Análisis de Cargo.***

Citando a (Chiavenato A. , 1988); El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, estas informaciones son registradas, inicialmente en las descripciones de cargo. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones” (P 276).

Por lo general, el análisis de puestos se concentra cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

- 1.- Requisitos intelectuales.
- 2.- Requisitos físicos.
- 3.- Responsabilidades que adquiere.
- 4.- Condiciones de trabajo.

Cada uno de los requisitos se divide en varios factores de especificaciones. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de especificación se transformaran, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la evaluación de puestos. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no solo cambian los factores de especificaciones, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. (Chiavenato I. , 2011, pág. 192)

Veamos por separado cada factor de especificaciones.

#### ***1.2.1.3 Requisitos intelectuales.***

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

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

#### ***1.2.1.4 Requisitos físicos.***

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: (Chiavenato I. , 2011, pág. 192).

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

#### ***1.2.1.5 Responsabilidades adquiridas.***

Consideran las responsabilidades que., además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:.(Chiavenato,2011,Pag192).

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

#### ***1.2.1.6 Condiciones de Trabajo.***

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación: (Chiavenato I. , 2011, pág. 193)

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

### ***1.2.1.7 Métodos de análisis de puestos.***

Según el autor Wayne R, Mondy, cita los métodos más comunes para realizar el análisis de puestos a los cuestionarios, “observación, entrevistas, registro del empleado y combinación de métodos, el método a usar depende de cuál es la información que queremos obtener y cuál es el objetivo del análisis”.

#### ***1.2.1.7.1 Cuestionarios.***

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen. (Mondy R., 2010, pág. 96).

#### ***1.2.1.7.2 Observación.***

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras este realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por si sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo. La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto. (Mondy R., 2010, pág. 96)

#### ***1.2.1.7.3 Entrevistas.***

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos. (Mondy R., 2010, pág. 96).

#### **1.2.1.7.4 Registro del empleado.**

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo. (Mondy R., 2010, pág. 96).

#### **1.2.1.7.5 Combinación de métodos.**

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos. (Mondy R., 2010, pág. 97)

#### **1.2.1.7.6 Etapas en el análisis de puestos.**

Es la etapa en la que se plantea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. (Chiavenato I. , 2011, pág. 196).

La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc., etc.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde empezara el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.

5. Seleccionar los factores de análisis, para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:

a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad-todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción- y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para entender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por horas, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de especificación; es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior(o mínimo) y el límite superior(o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no

calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continúa (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá solo cuatro, cinco o seis grados de variación. (Chiavenato I. , 2011, pág. 196)

#### ***1.2.1.8 Etapa de preparación.***

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conforman el equipo de trabajo.

2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.etc.)

3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).

4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes del puesto). (Chiavenato I. , 2011, pág. 197)

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.



### ***1.2.1.9 Etapa de realización.***

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se va a analizar y en la que se redacta el análisis.

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).

2. Selección de los datos obtenidos.

3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.

4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o al rectifique.

5. Redacción definitiva del análisis del puesto.

6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato I. , 2011, pág. 197)

### **1.2.1.1 Usos de la información del análisis de puestos.**

Como se resume en la figura 1, la información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, a saber:

Reclutamiento y Selección; Por ejemplo, el análisis de puesto produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. A continuación, esta información de la descripción y la especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar. (Dessler, 2001, pág. 84).

Compensación; la información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (como salario y bonos) suele depender de

aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad y el grado de responsabilidad y todos estos factores se evalúan por medio del análisis de puestos. También veremos que muchos empleadores agrupan los puestos en categorías (por ejemplo, secretaria III y IV). El análisis de puestos produce información para determinar el valor relativo de cada puesto, de manera que se pueda clasificar con precisión cada puesto. (Dessler, 2001, pág. 84).

Evaluación del desempeño; la evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Los expertos muchas veces determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar por medio del análisis de puestos. (Dessler, 2001, págs. 84, 85)

Capacitación; la información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y, por tanto la capacitación. (Dessler, 2001, pág. 85).

Asegurar la asignación completa de obligaciones; el análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado. Su análisis del puesto (basado no solo en las obligaciones que los empleados dicen que tienen, sino también en lo que sabe acerca de cuáles deben ser esas obligaciones) ha detectado una obligación que se debe asignar. El análisis de puestos muchas veces permite descubrir que faltan obligaciones como esta. Por consiguiente, el análisis de puestos sirve para remediar el tipo de problemas que se presentarían si, por ejemplo, no hubiera nadie encargado de administrar los inventarios. (Dessler, 2001, pág. 85)

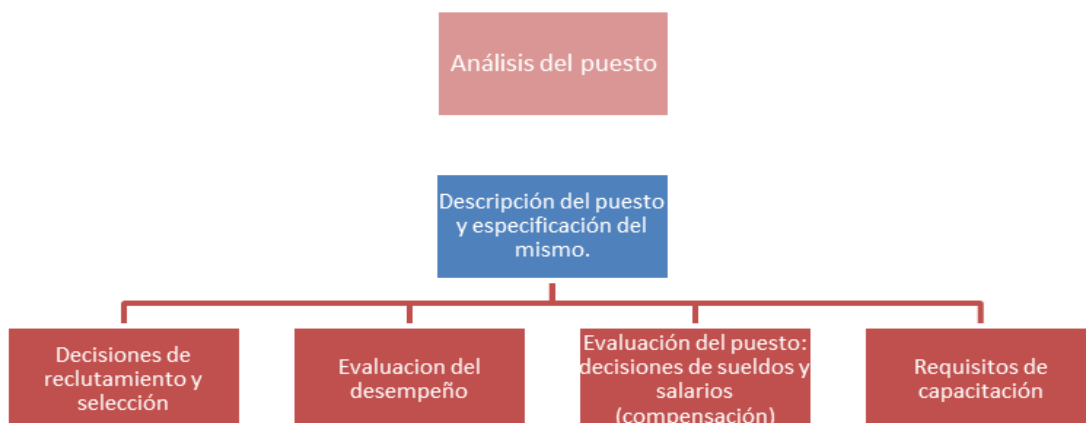


Figura 1. Usos de la información del análisis de puestos (Dessler, 2001, pág. 85).

### 1.2.1.2 Clasificación de puestos

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a clasificarlos de manera automática, como el método de jerarquización y el de escalas predeterminadas. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos (Chiavenato, 2010, p249).

Existen varios criterios para clasificar puestos:

1.- Clasificación por puntos: los puestos se agrupan en categorías con base en intervalos de puntos (vea la figura 10.30)

2.- Clasificación por puestos de carrera: los puestos se clasifican en términos de carreras.

Oficinista I

Oficinista II

Oficinista III

3. Clasificación por grupo ocupacional, los puestos se clasifican en función de criterios de ocupación.

Ingeniero civil

Ingeniero electricista

Ingeniero químico

4. Clasificación por área de servicio: los puestos se clasifican por área de actividad.

Gerente de finanzas

Tesorero

Contador

Contador auxiliar

Cajero, etcétera.

### 1.2.1.3 Descripción de puesto

Se definió como un documento que describe las áreas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ese no es mi trabajo”. (Mondy R., 2010, pág. 98)

Las principales teorías y autores de la Gestión del Talento humano concuerdan que la descripción de cargos es un listado de los deberes, responsabilidades y competencias que hace único el cargo y a la persona que lo desempeña.

En cambio, los descriptivos de puestos, son un breve resumen de un análisis de puestos de dos a cinco páginas, como máximo, acerca de los requisitos y tareas del cargo. Los descriptivos y las requisiciones de personal son el resultado de un análisis de puestos (Aamodt, 2010, pág. 34).

Por lo general contiene un desenlace de los siguientes puntos: (Aamodt, 2010, pág. 34)

- Título del Puesto, este ítem describe su naturaleza.
- Breve Resumen, describe el propósito del puesto.
- Actividades de Trabajo, en este apartado se enlista las actividades esenciales, es decir las que engloban las tareas que desarrolla el trabajador en el día a día, y debe determinarse por su frecuencia.
- Los conocimientos requeridos de acuerdo a las actividades esenciales.
- Las responsabilidades sobre las herramientas y el equipo utilizado, que se necesitan para realizar las actividades de trabajo.
- Se determinan las relaciones del cargo tanto internas como externas y el propósito de las mismas.
- De acuerdo a una metodología previa se levantan las competencias del puesto y se detallan las habilidades, capacidades y los conocimientos.
- Se levanta el perfil del puesto, el nivel de escolaridad requerida, el tiempo y tipo de experiencia, el idioma y el horario de trabajo, entre otros.
- Desempeño del trabajo, describe los estándares de evaluación.

Por ello, el manual de descripción de puestos según Michael Aamodt comprende ciertos elementos como:

#### 1. Identificación y verificación de funciones y tareas realizadas.

Este primer elemento, comprende la identificación de las actividades propias de cada cargo, herramientas, equipos utilizados y las condiciones en las que se van a realizar las tareas. Generalmente, este tipo de información es validada con la información existente y si no existe se construye o se levanta por medio de una recolección de datos del puesto por parte del titular, entrevistando a los ocupantes, jefes directos, y observando su desempeño. La técnica comúnmente empleada en este tipo de análisis es la auditoria de puestos, la cual sirve para recopilar y verificar los procesos que realizan los empleados. (Aamodt, 2010, pág. 47).

Por tanto, existen dos etapas importantes dentro de esta parte del análisis de puestos

a. Recopilación de la información existente, aquí se reúne toda la información que hay sobre el puesto (Aamodt, 2010, pág. 47).

Realización de entrevistas a expertos en la materia, son las personas que conocen todo sobre el puesto, ellos podrían ser supervisores, titulares, clientes y gerentes. Se pueden hacer entrevistas personales y grupales. (Aamodt, 2010, pág. 47)

Ammerman, facilita ciertos pasos básicos que sirven para realizar entrevistas, y son: (Aamodt, 2010, pág. 49)

- Identificar los objetivos y conocimientos que tienen que cumplir las personas en el puesto.
- Indicar los comportamientos estándar (competencias) que se necesitan para cumplir los cargos.
- Especificar los comportamientos críticos para el cumplimiento de los objetivos.
- Solicitar a los titulares de los puestos, que ordenen de acuerdo a su parecer, las actividades en función a la importancia.

c.- Observación de los titulares en los puestos. La ventaja de este método es permitir ver la realidad del empleado al ejecutar alguna tarea. La desventaja

es, que resulta molestos para los empleados sentirse observados por un analista, y de hecho existen momentos en que cambian su comportamiento, lo que genera una imagen distintas obre sus funciones y tareas (Aamodt, 2010, pág. 47).

d. Participación en el puesto. La persona que está realizando el estudio realiza las funciones del puesto permitiéndole tener una perspectiva real y clara sobre lo que los empleados realizan en el puesto. (Aamodt, 2010, pág. 50)

2. Escribir las actividades esenciales entendiendo las tareas que las definen.

Una vez realizado el levantamiento de las actividades, se realiza un inventario de ellas. En su descripción se debe hacer énfasis en “la acción (qué se hace), objetivo (para el cual se hace)”, y también en el dónde, cómo y cuándo se la ejecuta (Aamodt, 2010, pág. 50).

3. Revisar, si las actividades enunciadas por los empleados, son las mismas que ellos realizan.

En esta parte, es ideal realizar un análisis de las actividades esenciales con los expertos en la materia, es decir con los jefes, supervisores, coordinadores o los representantes de los niveles jerárquicos de la organización. Por tanto este elemento, determina la frecuencia con la que se ejecuta la tarea y con ello se prioriza y se optimiza los recursos.

4. Determinar las competencias genéricas y específicas o técnicas.

#### ***1.2.1.4 Competencias***

##### ***1.2.1.5 ¿Cómo definir una competencia?***

Si bien fue David Mc Clelland <sup>1</sup> el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer <sup>12</sup>: competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Ernst & Young <sup>13</sup> define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Como parte de este subsistema, se debe conocer el proceso para ejecutar un modelo por competencias. Por tanto es indispensable tener claro la misión, visión y objetivos de la empresa y su vigencia actual. (Alles, 2010, pág. 34)

A continuación se detalla los pasos que sirven para desarrollar el modelo de competencias en una organización. (Alles, 2010, pág. 40)

Establecer las competencias cardinales de acuerdo a la visión, misión, y la estrategia de la organización.

Realizar los diccionarios de competencias, con los grados de los comportamientos observables.

Definir las competencias de los puestos o las específicas por área y las competencias gerenciales, por las actividades esenciales y la naturaleza de su puesto.

#### ***1.2.1.6 Generar inventarios de determinación de brechas***

En esta parte se genera un análisis de acuerdo a un método previamente establecido, que permita detectar los siguientes:

- Conocimiento, información indispensable para realizar la tarea.
- Habilidad, permite llevar a cabo una tarea.
- Capacidad, talento básico de la persona para realizar varias tareas.
- Otras Características, como son factores personales que influyen en el deseo de la persona.

Según Villegas, existe un método rápido y objetivo que permite levantar las competencias del personal, es el Modelo de Perfil por Competencias (MPC), que tiene por objetivo el desarrollar un alto rendimiento de los empleados en la ejecución de sus actividades. Se caracteriza por “establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas de cada puesto, dejando de lado las competencias de gestión o actitudinales (Muñoz, 2007, pág. 30).

#### ***1.2.1.7 Las Competencias Cardinales.***

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. (Alles, 2012, pág. 27).



### **1.2.1.8 *Las Competencias específicas Gerenciales.***

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren-como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (Alles, 2012, pág. 28)

### **1.2.1.9 *Las Competencias específicas por área.***

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata- como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular. (Alles, 2012, pág. 28)

## **1.2.2 Marco Conceptual.**

### **1.2.2.1 Diseño de puestos**

El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

### **1.2.2.2 Diseño organizacional.**

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas.

### **1.2.2.3 Descripción de puesto**

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

#### **1.2.2.4 Análisis de puestos**

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria

#### **1.2.2.5 Manual de Funciones**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

#### **1.2.2.6 Cargo**

Se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

#### **1.2.2.7 Competencias**

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

### **1.2.2.8 Competencias Laborales**

En suma, las competencias laborales son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguren la calidad en el logro de los resultados. Esta competencia se relaciona con la inteligencia corporal-cinestésica e incluye competencias básicas y ciudadanas, además de competencias técnicas y organizacionales. Las competencias técnicas son aquellas que implican capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas, así como la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías. Las competencias organizacionales implican gestionar recursos e información así como habilidades y actitudes para la prestación de un servicio.

### **1.2.2.9 Diccionario por competencias**

Es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

### **1.2.2.10 Analista**

Analista es la persona que se dedica a analizar, o sea, a estudiar pormenorizadamente alguna cosa, siendo lo contrario de lo sintético, aunque luego del análisis de descomposición de las partes del todo, sea necesario realizar una síntesis.

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1 Metodología General.**

##### **2.1.1 Nivel de estudio**

Cuando se empezó a desarrollar el presente trabajo de investigación se partió con el nivel descriptivo este nivel permitió describir, analizar, interpretar los datos obtenidos, en el transcurso de la investigación.

Este nivel de estudio facilitara identificar las características necesarias para realizar el diseño del manual, se utilizó este nivel de investigación porque permitirá describir la situación actual de la Secretaria, como la falta del manual de descripción de cargos afecta el desempeño en las personas que trabajan en este departamento.

Se analizó la información recolectada mediante el uso de la encuesta, entrevista y cuestionario, utilizando estas herramientas se logró interpretar los resultados obtenidos y plasmar la investigación en el diseño del manual de descripción de cargos por competencias.

##### **2.1.2 Modalidad de Investigación.**

La modalidad documental informativa permitirá sustentar la investigación en los autores que han escrito sobre la gestión del Talento humano, han descrito los procesos y herramientas a emplearse, la información fue tomada de libros y artículos que sustentan la importancia de la implementación de un manual de descripción de cargos por competencias en las diferentes áreas de los Recursos Humanos.

Adicionalmente se utilizó en esta investigación la modalidad Descriptiva, esta metodología permitió el análisis de los componentes que originaron este fenómeno, observando las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la

descripción exacta de los, procesos y personas, con este análisis se determinó la necesidad de diseñar el Manual de Descripción de Cargos por competencias.

### **2.1.3 Método**

El método utilizado en esta investigación fue el Analítico-Sintético, porque permitió analizar de manera minuciosa el objeto de estudio y luego sintetizar los hallazgos encontrados para determinar las partes de interés para la investigación.

### **2.1.4 Población y Muestra.**

La población para desarrollar este trabajo de investigación fue el Departamento de Secretaria Académica de la Universidad de las Américas ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con sesenta y cinco personas.

El estudio se llevó a cabo con el número total de funcionarios que la conforman en esta muestra se encuentra todos los cargos funcionales del Departamento:

- Director
- Coordinadores
- Ejecutivos
- Asistentes
- Auxiliares
- Secretarios

### **2.1.5 Selección instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación que se utilizaran en esta investigación son la entrevista, encuestas, y recopilación documental.

La utilización de estos instrumentos en la investigación permitirá recopilar toda la información necesaria del objeto de estudio.

### **2.1.6 Procesamientos de Datos.**

Para lograr un manejo eficiente de la información se utilizara los siguientes pasos:

- 1) Los datos numéricos serán tabulados, y se procesara la información en cuadros estadísticos para su mejor entendimiento.
- 2) Los datos verbales que no se puedan codificar serán manejados de forma conceptual.

## **2.2 Metodología Especifica**

### **2.2.1 Metodología de Recursos Humanos**

Luego de la formulación del problema, y fijar los objetivos para esta investigación, el presente trabajo de titulación buscaba desarrollar una herramienta para mejorar la gestión del Talento Humano.

Las herramientas utilizadas para levantar la información necesaria fueron, encuesta, cuestionario, observación y entrevistas.

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva ya que en este trabajo no se manipula ninguna variable, este tipo de investigación se limita a observar y describir el fenómeno.

Como ya se indicó en páginas previas este trabajo se sustenta en las teorías de la Administración del Talento Humano, en los subsistemas de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos.

Para el desarrollo del presente manual se utilizó las propuestas, conceptos y requisitos, de los principales autores de la Gestión del Talento Humano; levantar la información relevante para proceder con el análisis y descripción de cargos para la Secretaria Académica.

Los métodos utilizados de la Administración y Gestión del Talento Humano fueron los cuestionarios, observación, entrevistas, y combinación de métodos, las etapas para llevar a cabo este trabajo utilizadas fueron etapa de planeación, preparación, realización,

Luego de aplicar el método específico de Recursos Humanos se procedió a sintetizar los resultados y plasmar en el presente manual la investigación.

## CAPÍTULO 3

### DIAGNÓSTICO ACTUAL

#### 3.1 Historia de la Universidad

A partir de su creación en el año 1994, la Universidad de Las Américas (UDLA) ha ido gradual pero continuamente incorporando una oferta académica de carreras de pregrado acorde a las necesidades del país en sus diferentes ámbitos. La Universidad ha desarrollado carreras, a través de la incorporación de distintas Facultades: en orden de creación, las Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Arquitectura, Comunicación, Derecho, Ingeniería y Ciencias Agropecuarias; la Escuela de Ciencias Sociales, las Facultades de Turismo y Hospitalidad, Ciencias de la Salud, Odontología y Medicina, las Escuelas de Música y Cine y la Facultad de Formación General. Actualmente, la UDLA ofrece 41 carreras de pregrado distribuidas en modalidades presenciales y semi presenciales y en horarios diurno, vespertino y nocturno.

En el año 2005, la UDLA también decide incursionar en carreras técnicas y tecnológicas a través de su Escuela de Tecnologías. Con la finalidad de aportar a la sociedad con carreras cortas, pero con un alto contenido práctico, que permitan a los estudiantes tener una opción de desarrollo académico y, a su vez, de inserción laboral.

En el año 2006 se da inicio a nuestra oferta de posgrados, empezando con la Maestría en Administración de Empresas – MBA, en alianza con el Institute for Executive Development (IEDE), prestigiosa organización de educación de posgrados en España. Actualmente la UDLA tiene, dentro de su oferta de programas de posgrado, las Maestrías en Administración de Empresas, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial, Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información, Periodismo, Propiedad Intelectual y la Especialización en Administración de Instituciones de la Salud.

Una de las fortalezas de la UDLA es su incorporación desde 2005 a la Red Lauréate International Universities, un grupo de setenta y cinco universidades e instituciones que

ofrecen programas en campus y en línea en 29 países entre América del Norte, Centro y Sur, África, Europa, Asia Pacífico y Oceanía.

La Red Lauréate tiene como misión expandir el acceso a la educación superior de calidad, para hacer del mundo un mejor lugar. Para la UDLA, ser parte de esta red ha significado hacer suyas las mejores prácticas educativas mundiales, brindando a sus estudiantes la posibilidad de expandir sus oportunidades mediante un aprendizaje multicultural sin fronteras. Los estudiantes y profesores tienen acceso a esta extensa red, en la que son capaces de aprovechar intercambios y programas de capacitación, obtención de becas y aprovechar las posibilidades reales de aprender en un “salón de clases” de entorno global. A pesar de que este marco global por sí sólo no permite enfrentar los desafíos de la UDLA en los contextos nacional, regional o internacional, es una enorme ventaja en términos de preparar a los estudiantes no sólo para el futuro; sino, también, para la realidad actual en el marco de la globalización. Las experiencias internacionales tanto al viajar al extranjero, como al recibir programas en alianza con instituciones internacionales de prestigio en diferentes campos de especialidad, ayudan a los estudiantes a desarrollar características interdisciplinarias e interculturales que les abren muchas puertas.

En el desarrollo del tiempo han existido varios hitos, en diferentes directrices, que han marcado la historia de la UDLA. Aspectos relacionados con academia, investigación, vinculación con la colectividad y crecimiento de infraestructura han llevado a la UDLA a ocupar el sitio que actualmente ostenta dentro de las Instituciones de Educación Superior del País.

### **3.1.2 Misión**

Formar personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad, basados en la excelencia y los valores.



### **3.1.3 Visión**

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país, buscando de manera constante la realización personal y profesional de sus miembros.

## **3.2 Valores**

### **3.2.1 Rigor Académico**

Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.

### **3.2.2 Conducta ética**

Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.

### **3.2.3 Innovación**

Concebida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y visión crítica de la realidad.

## **3.3 Análisis FODA**

### **3.3.1 Fortalezas:**

- La red Lauréate ha permitido a la UDLA tener un nivel de internacionalización incomparable en el medio. Esto no solo abre la oportunidad de que los estudiantes realicen intercambios en otros países sino que la universidad pueda conocer las mejores

prácticas académicas como el desarrollo y creación de programas, carreras y facultades de éxito en otras universidades.

- UDLA busca la acreditación institucional con la agencia norteamericana WASC y la acreditación de ciertas carreras específicas con la Agencia Acreditadora de Chile, para autoevaluarse y buscar oportunidades de mejoramiento continuo.
- Sólida posición de eficiencia administrativa-financiera que le permite ejecutar planes de expansión de infraestructura.
- UDLA a través de Lauréate puede innovar e impulsar con mayor fuerza programas internacionales y de crecimiento de su personal académico docente.
- Mantener una línea de comunicación abierta y directa con los estudiantes la cual permite identificar las necesidades de los mismos y dar soluciones oportunas.
- Mejoramiento del proceso de convalidación de estudiantes de otras universidades para asegurar una ágil y adecuada selección que permita mantener los estándares académicos.

### **3.3.2 Oportunidades**

- Imagen de la UDLA y “Top of Mind” en crecimiento.
- Existe un continuo crecimiento de la clase media lo cual conlleva a que el acceso a la Educación Superior también se vea incrementado.
- Existe mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito otorgadas por el gobierno para los estudiantes de Educación Superior.
- El posicionamiento de la UDLA a nivel nacional promueve el ingreso de estudiantes de otras provincias además de Pichincha.

- Existe la posibilidad de lograr acuerdos con colegios ubicados cerca de la UDLA para utilizar sus instalaciones en los programas de tecnologías que se dictan en las noches.
- UDLA es percibida como una sólida e innovadora opción con excelencia académica.
- El incremento del prestigio de la UDLA y el crecimiento de la percepción positiva de sus carreras son factores que ayudan a atraer y a retener docentes calificados.
- Oportunidad de crecimiento: El grado de penetración en la educación universitaria es mayor que el de crecimiento poblacional en Ecuador. Este último crece en el 1.4% anual en promedio, mientras que el total de matriculados en Educación Superior crece en un 2.7%.
- Generar valor agregado con proyectos de vinculación con la comunidad mediante la coyuntura entre la investigación generada en la ULDA y las necesidades de la sociedad.

### **3.3.3 Debilidades:**

- No se cuenta con un área de coordinación en aspectos de investigación que permita a los diferentes institutos que actualmente generan investigación, conseguir recursos para autofinanciar sus proyectos.
- No se cuenta con un ente de gestión centralizado que planifique y fomente la publicación científica, tanto de artículos indexados como libros y revistas científicas.
- El desarrollo de soluciones tecnológicas que tiene transcendencia para la universidad puede a veces tomar tiempo y requerir afinamientos para cumplir con los objetivos académicos.
- Pese a esfuerzos permanentes el crecimiento de la infraestructura de calidad ha tenido ciertos retrasos.
- No todos los procesos internos están debidamente documentados

- La estructura docente ha tenido un número insuficiente de docentes a tiempo completo.
- El proceso de alineamiento curricular en función de los perfiles de salida de cada carrera debe ser fortalecido.

#### **3.3.4 Amenazas:**

- Existen limitaciones de carácter regulatorio que no permiten desarrollar y lanzar nuevos programas en las distintas áreas con la agilidad que la sociedad demanda.
- Las nuevas regulaciones en cuanto a la exigencia del número de docentes a tiempo completo que debe tener una institución de Educación Superior y el reglamento de escalafón docente pueden desembocar en un cambio de estructura que impacte significativamente en el esquema de costos de la universidad.
- No se han reglamentado formalmente algunos de los temas incluidos en la Ley de Educación Superior. Esto genera incertidumbre y hacer suponer que existirá una mayor intervención estatal en asuntos universitarios.
- Los recursos públicos para financiamiento de investigación y para oportunidades de intercambio docente son cada vez más escasos para las universidades, especialmente privadas.

## Organigrama UDLA 2014

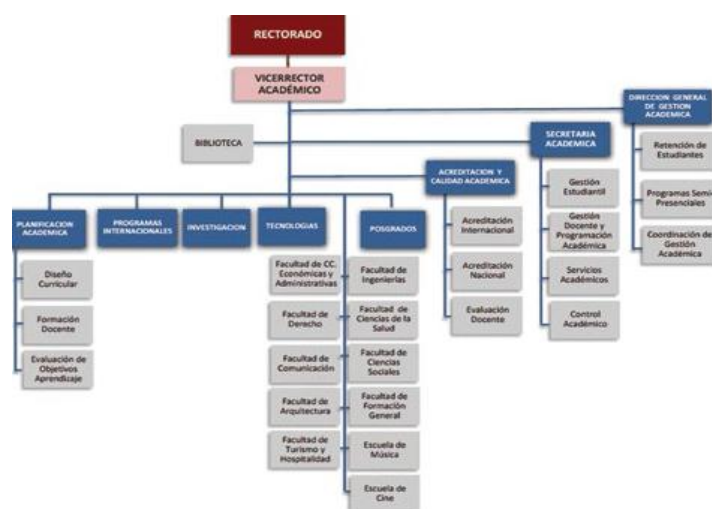


Figura 2. Fuente Plan estratégico 2013-2017 de la UDLA

### 3.3.5 Recolección de datos sobre la encuesta.

Para la ejecución de este proyecto de investigación me entreviste previamente con el Director General de la Secretaria Académica, quien se mostró muy interesado en que se lleve a cabo este trabajo de titulación.

En la reunión previa con el Señor Director le explique la manera en la que se levantaría toda la información necesaria para llevar a cabo este proyecto de titulación. Luego de presentar a la Dirección la propuesta de realizar el diseño de un Manual de Descripción de Cargos por Competencias para la Secretaria Académica, esta fue aceptada, autorizándome el acceso a los señores funcionarios así como a la información de planeación estratégica.

El Señor Director envió un email informando a los Señores funcionarios que se llevaría a cabo este proyecto de investigación, en el cual solicito se me otorgue toda la colaboración posible y se facilite la información necesaria e importante.

En este email se les informo como se levantaría la información y cuáles serían las herramientas que se utilizarían. Se les explico de la aplicación de la encuesta, y que

algunos de ellos se les enviaría un cuestionario y luego se realizaría la entrevista a los cargos tipo.

Para evaluar la situación actual se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, para determinar si el objeto de estudio podía medirse. Adicionalmente se entrevistó a las personas para ampliar más sus respuestas en las preguntas número seis, siete, once, y doce. Para el levantamiento del Manual de Descripción de cargos partimos del cuestionario y me entreviste con las personas que ocupan dichos cargos que forman la actual estructura funcional de la Secretaría Académica.

### **3.3.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos**

Las técnicas utilizadas para obtener la información necesaria para evaluar y obtener las evidencias necesarias y suficientes que respalden este proyecto fueron las técnicas de verificación verbales, considero que esta técnica permite un acercamiento personal con la muestra, tratándose de una investigación de tipo descriptivo esta técnica me ayudo a observar y describir de manera detalla al objeto de estudio.

### **3.3.7 Instrumentos de Recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación fueron la entrevista, encuesta y cuestionario, estos instrumentos son parte de la técnica, permite expresar de manera directa y sencilla el porque del objeto de estudio.

Los formatos desarrollados según la necesidad de obtener la información que se consideraba de utilidad para la investigación se encuentran en los anexos.

### **3.3.8 Aplicación de la Encuesta**

Definición del objeto de estudio; la necesidad de diseñar un Manual de Descripción de Cargos por competencias para la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas. Las preguntas debían demostrar que no existe un manual y la necesidad del mismo.

Formulación del cuestionario; preguntas cerradas que permitan ser contestadas fácilmente por las personas encuestadas.

Presentación y explicación del instrumento; se entregó las encuestas al personal de la Secretaria donde se le solicitaba su colaboración en contestar la encuesta.

Codificación de los datos obtenidos, utilizando las herramientas estadísticas se procesó los datos obtenidos en la encuesta.

### **3.3.9 Procesamiento de datos**

Para realizar la aplicación de la encuesta se utilizó una herramienta de Google llamada Google Forms; esto permitió que el personal llene la encuesta en línea y se tabulen los datos de manera inmediata.

Se realizó un cuestionario para evaluar los cargos tipo, los señores funcionarios designados para el muestreo llenaron los mismos y los remitieron a la dirección electrónica, aquí se realizó el levantamiento de la información.

Luego de la aplicación de la encuesta y el cuestionario me reuní con los señores funcionarios para realizar la entrevista a los cargos tipos, la misma que permitió completar la información obtenida mediante las encuestas y el cuestionario.

### **3.3.10 Análisis de datos**

Los datos obtenidos fueron tabulados para su respectivo análisis, esta información se ha plasmado en gráficos, para su mejor entendimiento.

Las entrevistas se presentan de forma verbal, como comentarios que sirven para completar la información necesaria para tabular, analizar, concluir y recomendar.

### **3.3.111 Presentación y análisis de resultados**

Como ya se indicó en páginas anteriores, para la aplicación de la encuesta no se tomó una muestra, se aplicó la encuesta a las sesenta y cinco personas que a la fecha actual laboran en la Secretaria Académica de la Universidad; en este Universo se encuentran todos los cargos que conforman la secretaria, Director, Coordinador, Ejecutivos, Asistentes, Secretarios, Auxiliares.

El diseño del manual de descripción y perfil de cargos se realizara orientado a la planeación estratégica 2013-2017; de la Universidad.

Con este principio las primeras dos preguntas de la encuestas están orientadas a conocer si el personal que labora en la institución conoce la misión y los valores de la Universidad, la segunda parte de la encuesta tiene relación con el conocimiento del funcionario con su cargo y las actividades que realiza, la tercera parte está orientada a confirmar la necesidad de diseñar un manual de funciones para la Secretaria a continuación se muestran los resultados de la encuesta.



## Encuesta aplicada a los funcionarios de la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas.

**Pregunta 1.- ¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora?**

**Tabla 1**

**¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	59	91%
NO	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.

Autor: Rocío Ponce Almeida

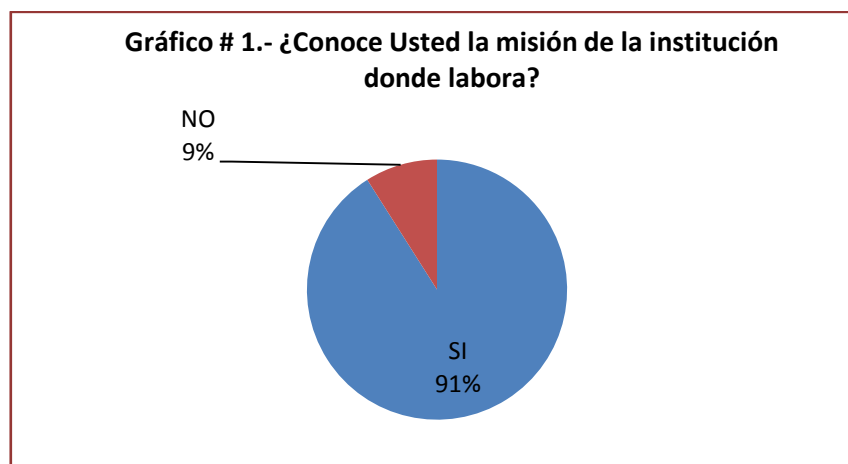


Figura 3. ¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora?

### Resultado

A esta pregunta el 91% del personal encuestado contestó que SI conoce la misión de la Universidad, y el 9% contestó que no la conoce.

### Análisis

La mayor parte del personal que labora en la Secretaría Académica ; conoce la misión de la Universidad este porcentaje es muy bueno para el funcionamiento de la institución, significa que las personas se encuentren identificadas con la misión de la Universidad y que realicen su trabajo encaminados a cumplir la misión de la Universidad.

## Pregunta 2.- ¿Conoce los valores de la institución?

**Tabla 2**

### ¿Conoce los valores de la institución?

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	55	85%
NO	10	15%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

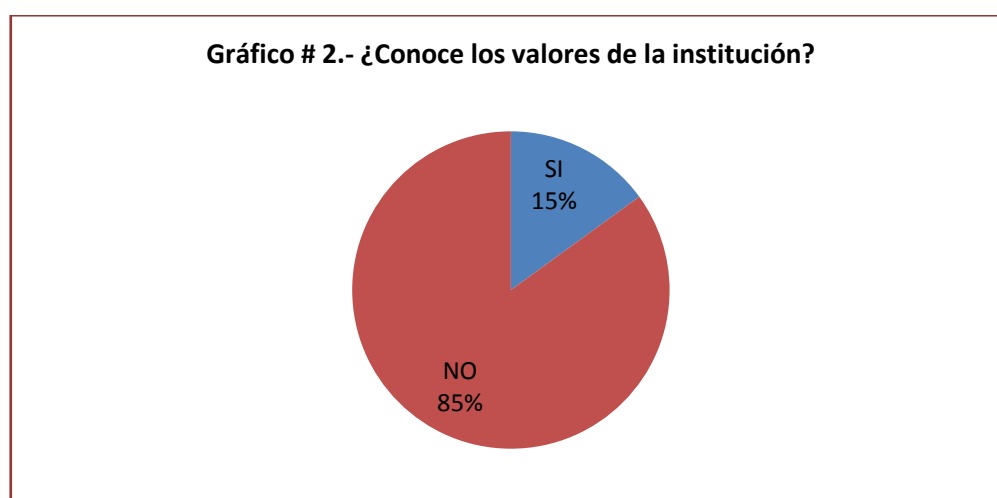


Figura 4. ¿Conoce los valores de la institución?

### Resultado

El 85% de los encuestados contestó que SI conoce los valores de la Universidad y el 15% , No los conoce.

### Análisis

En relación con la pregunta número uno los funcionarios conocen los valores de la Universidad esto indica un alto grado de identificación con la institución, esto ayudara al entendimiento de las competencias, ya que en el diseño del manual por competencias se utilizó los valores corporativos de la Universidad para designar las competencias cardinales.

**Pregunta 3.- ¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?**

**Tabla 3**

**¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	65	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

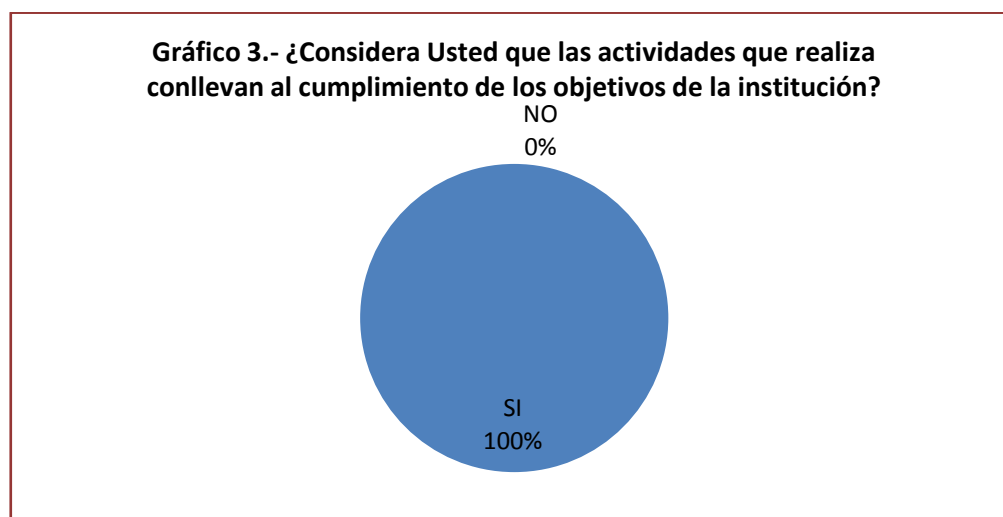


Figura 5. ¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

**Resultado**

El 100% del universo contestó que sí, que sus actividades conllevan al cumplimiento de los objetivos.

**Análisis**

La totalidad del universo considera que su trabajo es muy importante, en el cumplimiento de los objetivos, las personas están muy conscientes de que su trabajo hace posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos presentados en la planeación 2013-2017.

#### Pregunta 4.- ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto?

Tabla 4

#### ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto?

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	64	98%
NO	1	2%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.



Figura 6. ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto?

#### Resultado

El 98% de las personas encuestas contestó que SI, que las actividades que realiza son de acorde a su puesto, el 2% dijo que NO.

#### Análisis

Las personas encuestadas consideran que las actividades designadas por la organización son de acorde al puesto que ocupan, el 2% considera que no, esto puede deberse a personal que no conoce aún su puesto de trabajo.

**Pregunta 5.- ¿Considera Usted que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades?**

**Tabla 5**

**¿Considera Usted que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	36	55%
NO	29	45%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

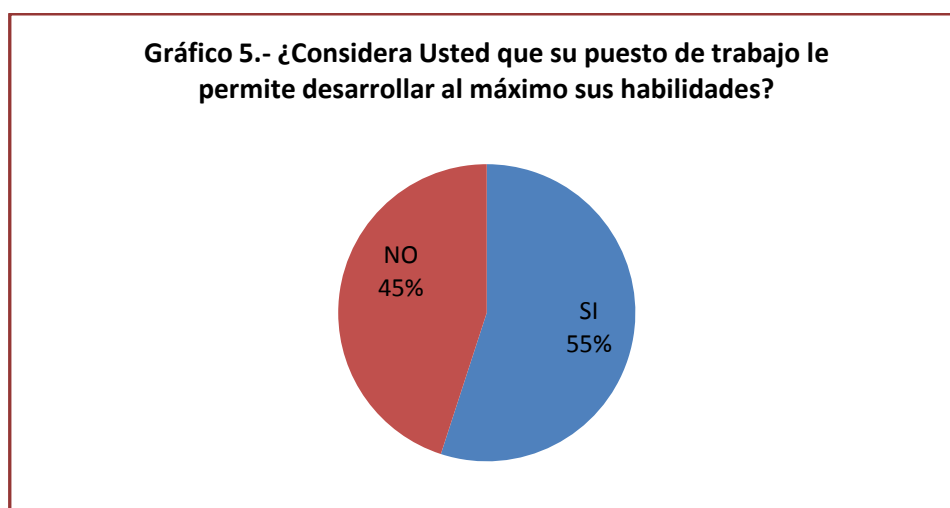


Figura 7. ¿Considera Usted que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades?

**Resultado**

El 55% de los encuestados contestó que SI, y el 45% que NO.

**Análisis**

El margen de funcionarios que contestaron SI con lo que contestaron No, no es un rango muy amplio, si bien la mayoría de los empleado considera que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades existe un 45% que considera que sus habilidades no son del todo aprovechadas.

## Pregunta 6.- ¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?

**Tabla 6**

**¿Conoce usted cuál es la misión de su cargo?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	20%
NO	52	80%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.

Autor: Rocío Ponce Almeida.

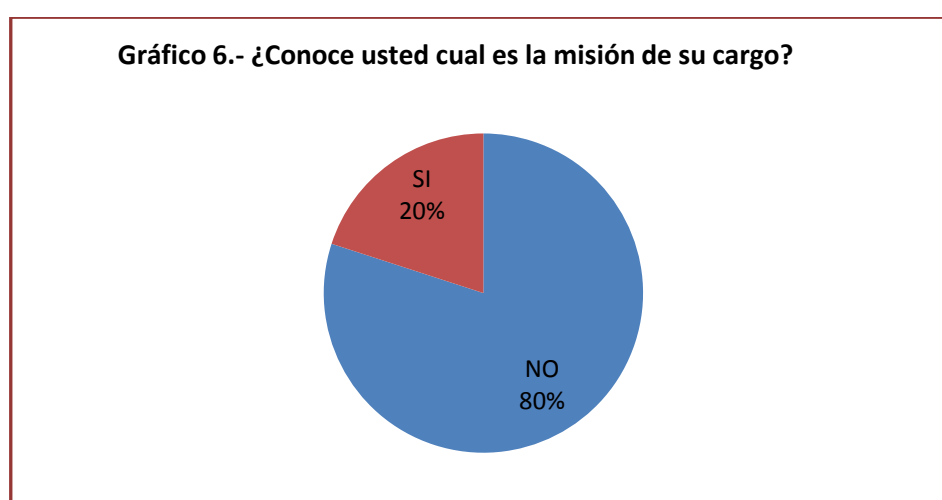


Figura 8. ¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?

### **Resultado**

El 80% de los encuestados contestó que NO, y el 20% que SI.

### **Análisis**

La mayor parte del personal encuestado contestó que NO conoce la misión de su cargo.

**Pregunta 7.- ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo con lo relacionado a Dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, tramites, procesos, etc? ¿Si respuesta es SI cite por lo menos dos.**

**Tabla 7**

**¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo con lo relacionado a Dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, tramites, procesos, etc.? ¿Si respuesta es SI cite por lo menos dos.**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	59	91%
NO	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
 Autor: Rocío Ponce Almeida.

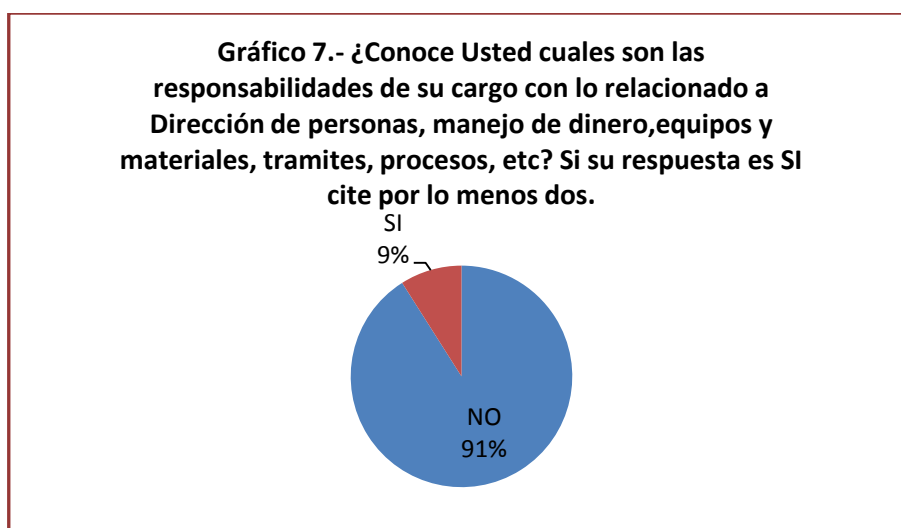


Figura 9. ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo con lo relacionad a Dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, tramites, procesos, etc.?

**Resultado**

El 91% de las personas encuestadas contesto que NO, y el 9% que SI.

**Análisis**

La mayoría de las personas encuestadas NO identifican responsabilidades de su cargo en lo relacionado a bienes o equipos, materiales o procesos, identifican responsabilidades administrativas y confunden actividades, con responsabilidades.

## Pregunta 8.- ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 8

### ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	64	98%
NO	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.

Autor: Rocío Ponce Almeida.

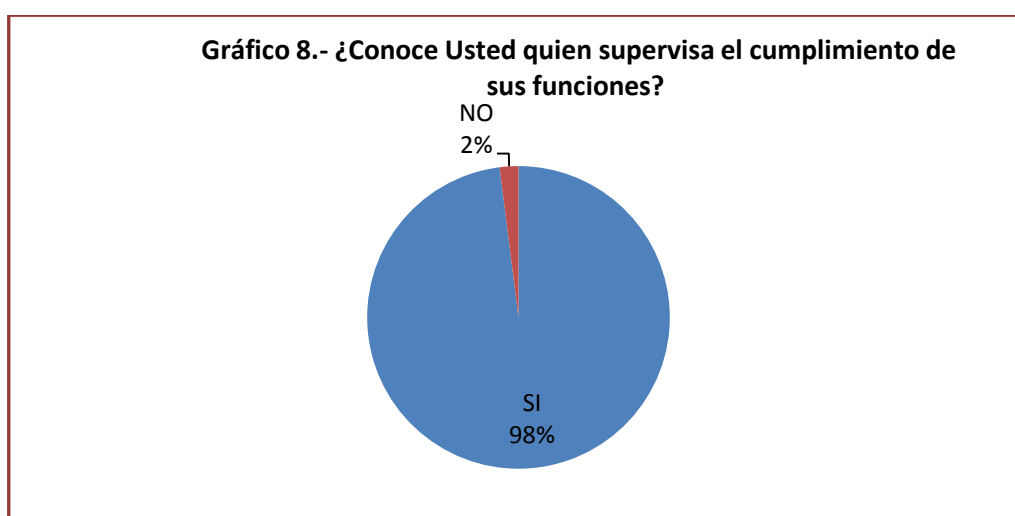


Figura 10. ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?

### Resultado

El 98% de las personas encuestadas contestó que SI, y el 2% que NO.

### Análisis

La mayoría del personal que forma la Secretaria Académica conoce quien es la persona que supervisa sus funciones; esto significa que la figura de supervisión se encuentra bien delimitada.



### Pregunta 9.- ¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones?

Tabla 9

#### ¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones?

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	18%
NO	53	82%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

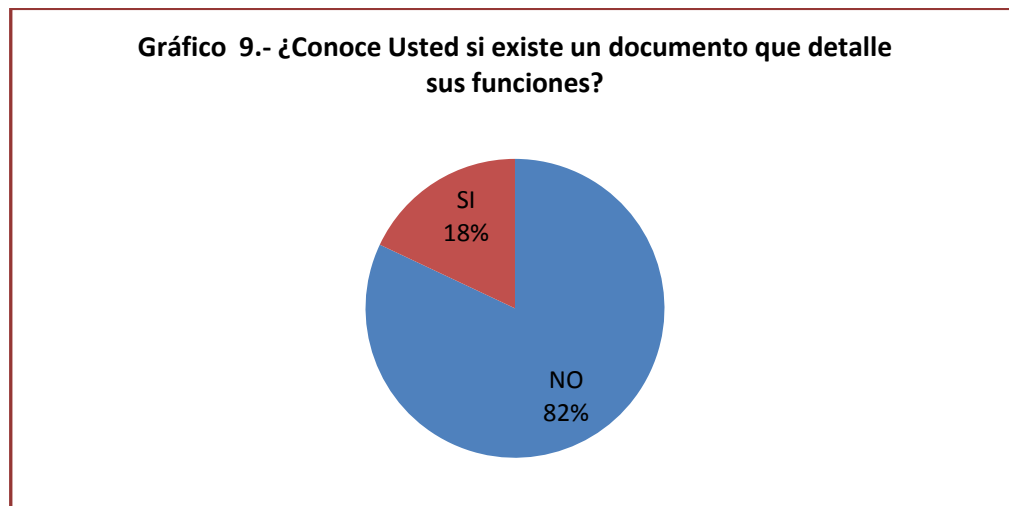


Figura 11. ¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones?

#### Resultado

El 82% de las personas contestaron que NO, y el 18% que SI.

#### Análisis

La mayoría del personal contestó que no conoce la existencia de un documento que detalle sus funciones, pero consideran que las funciones que realizan están bien definidas.

**Pregunta 10.- ¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos?**

**Tabla 10**

**¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	25	38%
NO	40	62%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.

Autor: Rocío Ponce Almeida.

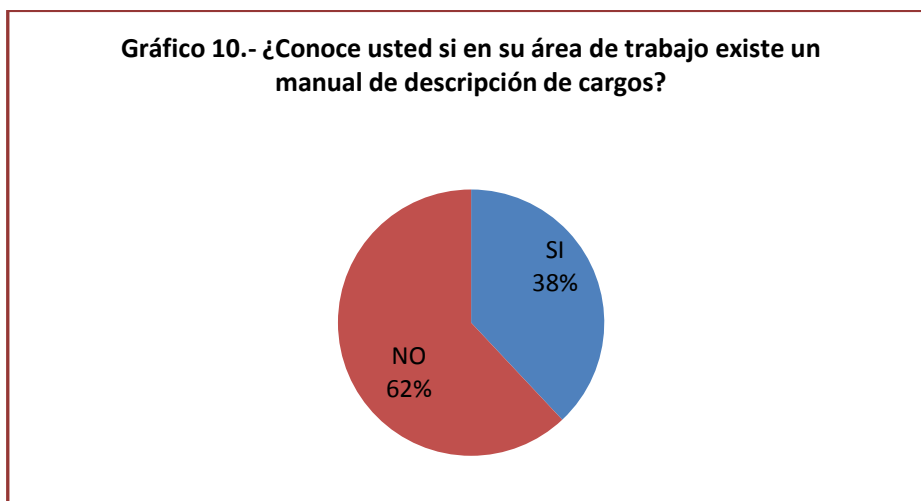


Figura 12. ¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos?

**Resultado**

El 38% contestó que SI y el 62% que NO.

**Análisis**

La mayoría del personal no conoce de la existencia de un manual de descripción de cargos, en las entrevistas realizadas comentaron de que no habían escuchado mencionar a este importante documento.

**Pregunta 11.- ¿La persona que le realizó la inducción puso en su conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo?**

**Tabla 11**

**¿La persona que le realizó la inducción puso en su conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	28%
NO	47	72%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

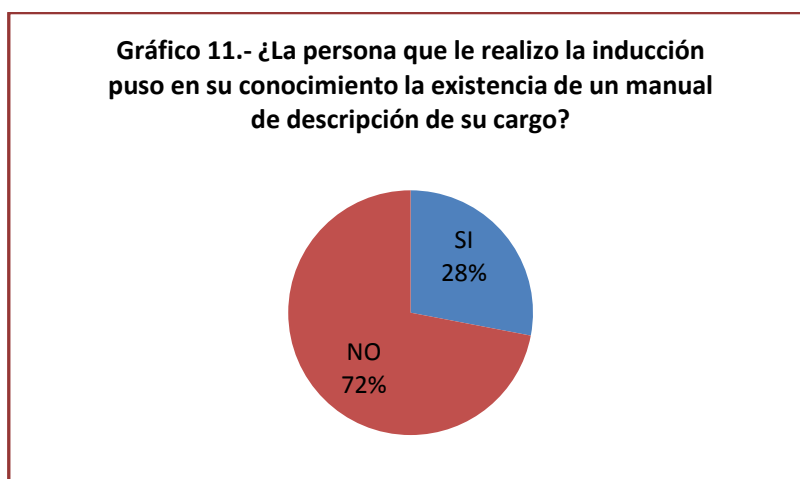


Figura 13. ¿La persona que le realizó la inducción puso en su conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo?

### **Resultado**

El 28% contestó que SI, y el 72% que NO.

### **Análisis**

En el momento que se realiza la inducción del personal nuevo, esta se hace de manera general de parte de Recursos Humanos, no existe un procedimiento específico para el Departamento de Secretaria. Al consultar a las personas que contestaron que SI, sobre que recordaban del Manual o si habían firmado un documento recepción dijeron que no, que el manual que habían revisado se trataba de temas generales de la Universidad, como el reglamento interno y los beneficios que se tienen como funcionarios.

**Pregunta 12.- ¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?**

**Tabla 12**

**¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?**

RESULTADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	28%
NO	47	72%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta 1.  
Autor: Rocío Ponce Almeida.

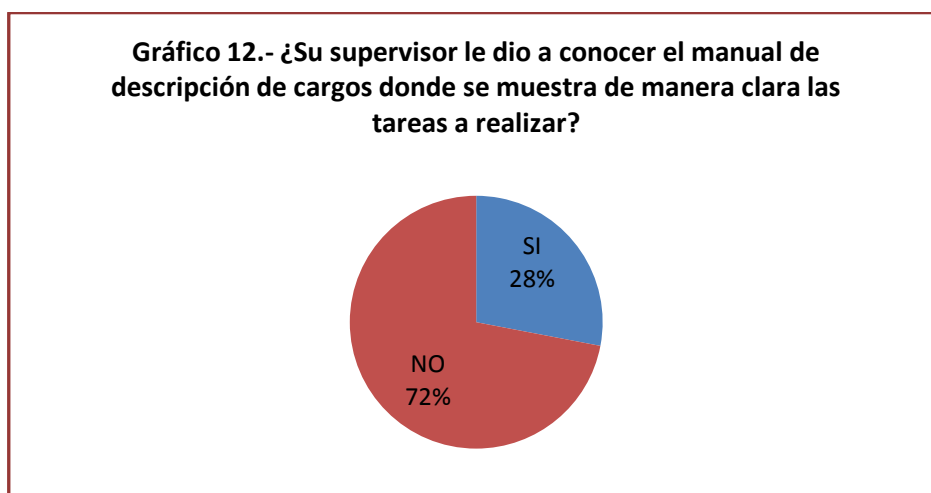


Figura 14. ¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?

### **Resultado**

El 28% contestó que SI, y el 72% que NO.

### **Análisis**

La mayoría del personal perteneciente a la Secretaría Académica no recibió de parte de su supervisor un manual donde se describan la misión, funciones, y responsabilidades que tiene su cargo.

# CAPÍTULO 4

## DISEÑO DEL MANUAL

En las entrevistas mantenidas con el Director de la Secretaría Académica, se nos proporcionó una copia del organigrama actual de la Secretaría, se utilizó este organigrama como punto de partida para levantar los cargos que son parte de la Secretaría. Al revisar este organigrama se evidencio que en este no constan todos los cargos que actualmente son parte de la estructura funcional de la Secretaría Académica, y que se detectaron en la presente investigación.

En la siguiente figura se puede observar el organigrama actual de la Secretaría Académica:

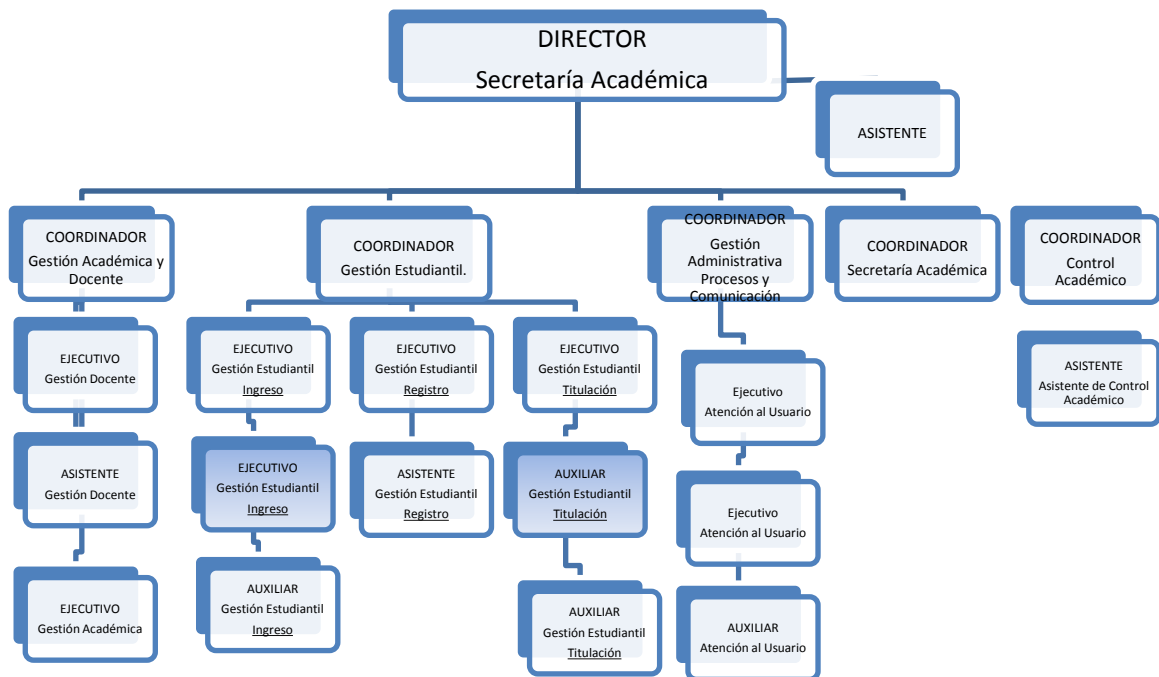


Figura 15. Organigrama actual Secretaria Académica 2014

En la siguiente figura se propone la inclusion de los cargos detectados en la investigacion realizada.

## Propuesta Organigrama para la Secretaría Académica de la Universidad de las Americas.

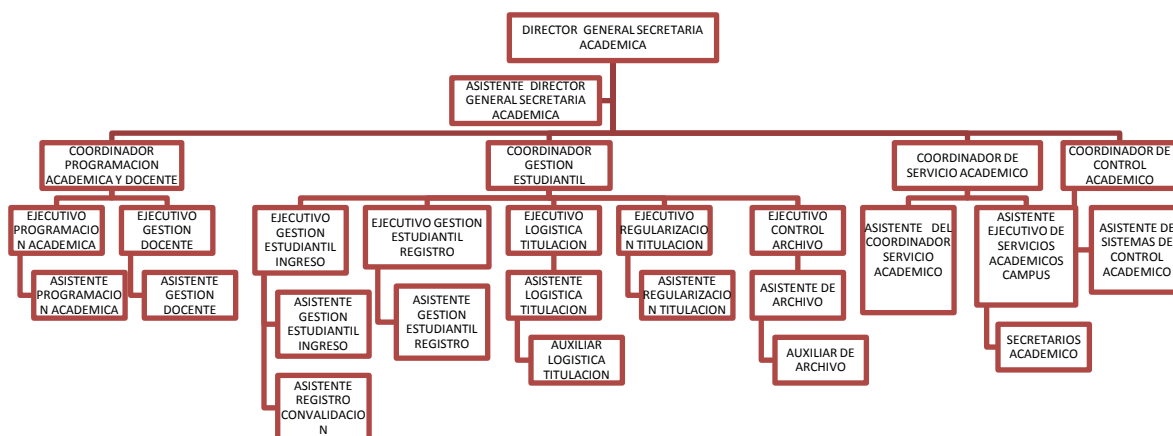


Figura 16. Propuesta organigrama Secretaría Académica 2014

### 4.1 Resumen Aplicación de la Encuesta para el diseño del manual.

Luego de la aplicación de la encuesta, se procedió a entregar un cuestionario a los funcionarios que tienen cargos tipo. Se revisó la información entregada por ellos en los cuestionarios y luego de esto me reuní con cada uno de ellos para ampliar más la información por ellos entregada.

Se pudo detectar que los funcionarios que tienen más años en la Universidad conocen muy bien sus puestos, esto se debe al tiempo que llevan desempeñando sus funciones.

El personal nuevo entrevistado muestra muy buena actitud, ellos ponen mucho de su parte para aprender los nuevos procesos, muchos comentaron sentirse un poco perdidos al principio, y que les hubiera gustado tener un documento donde consultar sobre sus funciones, acotaron que la ayuda de sus compañeros fue muy buena para realizar los procesos que no conocían. Sus pares fueron sus instructores.

Al consultarles sobre la misión de su cargo, muchos de ellos repitieron la misión de la institución, y otros mencionaban las actividades que realizan en su día a día de trabajo.

Los funcionarios tienen muy bien identificado quienes son sus superiores, y a sus pares, y con quienes interacciones en sus labores.

Luego de las entrevistas realizadas se levantó todos los cargos que son parte de la Secretaria Académica, y se propuso un nuevo organigrama.

El diseño para el Manual de Descripción de Cargos para la Secretaria Académica propuesto se desarrolló siguiendo los siguientes parámetros:

Para clasificar los cargos se lo hizo jerárquicamente sin descomponerlos, esta clasificación consta de seis clases de cargo, detectados en la presente investigación.

A continuación se detalla las clases establecidas para el diseño del Manual de descripción de Cargos por Competencias de la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas, como se puede observar en la siguiente figura existen seis clases de cargo, Director, Coordinador, Ejecutivo, Asistente, Secretario y Auxiliar; siendo el código de clasificación 001 corresponde jerárquicamente al primer nivel de la Secretaría y el 006 al último nivel, así como el número de personas que existen en cada clase de cargo:

**Propuesta clasificación de Cargos para la Secretaria Académica y número de personas por cargo.**

**Tabla 13. Propuesta clasificación de cargos para la Secretaria Académica 2014**

<b>CARGO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS POR CLASIFICACIÓN</b>
<b>DIRECTOR</b>	001	1
<b>COORDINADOR</b>	002	4
<b>EJECUTIVO</b>	003	8
<b>ASISTENTE</b>	004	23
<b>SECRETARIO</b>	005	24
<b>AUXILIAR</b>	006	5

En la siguiente figura se encuentra la propuesta del organigrama de la Secretaría Académica con la respectiva clasificación según los cargos, el nombre del cargo y el número de personas que existen en ese cargo:

**Tabla 14. Propuesta organigrama posicional Secretaria Académica 2014**

<b><u>ORGANIGRAMA SECRETARIA ACADÉMICA CLASIFICACIÓN POR JERARQUIZACIÓN</u></b>		
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS POR CARGO</b>
001	DIRECTOR GENERAL SECRETARIA ACADÉMICA	1
002	COORDINADOR PROGRAMACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE	1
002	COORDINADOR GESTIÓN ESTUDIANTIL	1
002	COORDINADOR DE SERVICIO ACADÉMICO	1
002	COORDINADOR DE CONTROL ACADÉMICO	1
003	EJECUTIVO PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	1
003	EJECUTIVO GESTIÓN ESTUDIANTIL REGULARIZACIÓN TITULACIÓN	1
003	EJECUTIVO GESTIÓN ESTUDIANTIL REGISTRO	1
003	EJECUTIVO GESTIÓN ESTUDIANTIL LOGÍSTICA TITULACIÓN	2
003	EJECUTIVO GESTIÓN ESTUDIANTIL INGRESO	1
003	EJECUTIVO GESTIÓN DOCENTE	1
003	EJECUTIVO CONTROL ARCHIVO	1
004	ASISTENTE REGULARIZACIÓN TITULACIÓN	4
004	ASISTENTE PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	1
004	ASISTENTE LOGÍSTICA TITULACIÓN	2
004	ASISTENTE GESTIÓN ESTUDIANTIL REGISTRO	2
004	ASISTENTE GESTIÓN ESTUDIANTIL INGRESO	3
004	ASISTENTE EJECUTIVO DE SERVICIOS ACADÉMICOS CAMPUS	4
004	ASISTENTE DIRECTOR GENERAL SECRETARIA ACADÉMICA	1
004	ASISTENTE DE SISTEMAS DE CONTROL ACADÉMICO	1
004	ASISTENTE DE GESTIÓN DOCENTE	1
004	ASISTENTE DE ARCHIVO	1
004	ASISTENTE DEL COORDINADOR SERVICIOS ACADÉMICOS	1
004	ASISTENTE GESTIÓN ESTUDIANTIL REGISTRO CONVALIDACIÓN	2
005	SECRETARIO ACADÉMICO	24



006	AUXILIAR DE ARCHIVO	4
006	AUXILIAR LOGÍSTICA TITULACIÓN	1
TOTAL PERSONAL SECRETARIA ACADÉMICA		65

#### 4.1.1 Codificación de cargos.

La codificación utilizada en el Manual; se realizó de la siguiente manera las primeras letras corresponde al Departamento que pertenece el funcionario:

Código Departamento	SA
Secretaria Académica	

Las siguientes letras corresponden al cargo:

Código denominación del cargo	DGS
Director General Secretaria Académica	

El componente numérico corresponde al clasificador del cargo, según a la clase que corresponde según la clasificación realizada:

Clasificador del cargo	001
------------------------	-----

Jerárquicamente es el cargo número por sus responsabilidades y funciones.

CODIGO DEL CARGO	SA-DGS001
------------------	-----------

En la siguiente figura se detallan todos los cargos levantados en el presente manual con su respectiva codificación la misma que se utilizara en el manual de descripción y perfil del cargo.

TABLA CODIFICACION DE CARGOS SECRETARIA ACADEMICA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS					
CLASIFICACION	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO DEL DEPARTAMENTO	CODIGO DE DENOMINACION DEL CARGO	CLASIFICADOR DEL CARGO	CODIGO DEL CARGO
001	DIRECTOR GENERAL SECRETARIA ACADEMICA	SA	DGS	001	SA-DGS001
002	COORDINADOR PROGRAMACION ACADEMICA Y DOCENTE	SA	CPA	002	SA-CPA002
002	COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL	SA	CGE	002	SA-CGE002
002	COORDINADOR DE SERVICIO ACADEMICO	SA	CSA	002	SA-CSA002
002	COORDINADOR DE CONTROL ACADEMICO	SA	CCA	002	SA-CCA002
003	EJECUTIVO PROGRAMACION ACADEMICA	SA	EPA	003	SA-EPA003
003	EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL REGULARIZACION TITULACION	SA	ERT	003	SA-ERT003
003	EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO	SA	EGR	003	SA-EGR003
003	EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL LOGISTICA TITULACION	SA	ELT	003	SA-ELT003
003	EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL INGRESO	SA	EGI	003	SA-EGI003
003	EJECUTIVO GESTION DOCENTE	SA	EGD	003	SA-EGD003
003	EJECUTIVO CONTROL ARCHIVO	SA	ECA	003	SA-ECA003
004	ASISTENTE REGULARIZACION TITULACION	SA	ART	004	SA-ART004
004	ASISTENTE PROGRAMACION ACADEMICA	SA	APA	004	SA-APA004
004	ASISTENTE LOGISTICA TITULACION	SA	ALT	004	SA-ALT004
004	ASISTENTE GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO	SA	AGR	004	SA-AGR004
004	ASISTENTE GESTION ESTUDIANTIL INGRESO	SA	AGI	004	SA-AGI004
004	ASISTENTE EJECUTIVO DE SERVICIOS ACADEMICOS CAMPUS	SA	ASA	004	SA-ASA004
004	ASISTENTE DIRECTOR GENERAL SECRETARIA ACADEMICA	SA	ADG	004	SA-ADG004
004	ASISTENTE DE SISTEMAS DE CONTROL ACADEMICO	SA	ACA	004	SA-ACA004
004	ASISTENTE DE GESTION DOCENTE	SA	AGD	004	SA-AGD004
004	ASISTENTE DE ARCHIVO	SA	AAR	004	SA-AAR004
004	ASISTENTE DEL COORDINADOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SA	ACS	004	SA-ACG004
004	ASISTENTE GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO CONVALIDACION	SA	AGC	004	SA-AGC004
005	SECRETARIO ACADEMICO	SA	SAS	005	SA-SAS005
006	AUXILIAR DE ARCHIVO	SA	AUA	006	SA-AUA006
006	AUXILIAR LOGISTICA TITULACION	SA	AUT	006	SA-AUT006

Figura 17. Tabla codificación de cargos S.A.

#### 4.1.2 Descripción del manual

Existen manuales como empresas en el mundo, cada manual posee sus propias características, únicas como la empresa. A continuación se detalla el porqué de cada parámetro del manual según la Universidad y la Unidad donde se desarrolló el trabajo de titulación:

1. *Información general del cargo:* La primera parte del manual corresponde a la información general de cada cargo, aquí se puede encontrar los datos generales, el nombre del cargo, código, en que campus desarrolla sus funciones, a quien reporta y a quien supervisa.

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:		
Campus :	Código del cargo:	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO :	REPORTA :	SUPERVISA :

2. *Misión del Cargo:* Como se detectó en la encuesta y en las entrevistas realizadas los funcionarios confunden la misión de la Universidad, con la misión de su cargo, o sus actividades con la misión de su cargo. Por esta razón considero muy importante que la segunda parte de este manual se detalle la misión del cargo, la razón de ser.

### MISIÓN DEL CARGO

Planifica, dirige y controla los procesos de la gestión administrativa de la Secretaría Académica, de acorde a la misión y valores de la Universidad con el fin de prestar un servicio académico de calidad a la comunidad educativa.

3. *Posición en el organigrama:* si bien los funcionarios que actualmente son parte de la Secretaría Académica de la Universidad tienen identificado a su inmediato superior, este parte del organigrama servirá para los nuevos funcionarios que lleguen a ocupar estos cargos.

### POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

VICERRECTORADO ACADEMICO

DIRECTOR GENERAL DE LA  
SECRETARIA ACADEMICA

4. *Descripción del cargo:* detalla las funciones que corresponde a cada cargo, se incluye en este orden, relacionado con la pregunta número siete de la encuesta, existe confusión en el personal con el concepto de funciones y responsabilidades del cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica a corto y mediano plazo las actividades de la Secretaria Académica.</li> <li>➤ Supervisa el cumplimiento de la normativa de la Administración Académica de la Universidad y los entes reguladores.</li> <li>➤ Planifica, dirige y supervisa el presupuesto anual de la unidad de Secretaria Académica.</li> <li>➤ Controla el proceso de registro docente y estudiantes.</li> <li>➤ Elabora informes que permiten mantener el seguimiento y mejora continua de los procesos administrativos.</li> <li>➤ Planifica, dirige, supervisa y evalúa los procesos de la administración académica.</li> </ul>

5. *Responsabilidades del cargo:* en lo correspondiente a dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, trámites, procesos e información.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Personal de la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas.
MANEJO DE DINERO	No como rubros, si en la planificación del presupuesto de la Secretaria Académica.
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.

6. *Relaciones del cargo:* internas y externas, con quien va a tener contacto la persona que ocupe esa posición, en las preguntas de la encuesta diez, once y doce, el personal desconoce de la existencia de un manual de descripción. Las

siguientes partes del manual detallan la información requerida para ejecutar las funciones de un cargo.

RELACIONES DEL CARGO	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rectorado</li> <li>➤ Vicerrectorado Académico</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Admisiones</li> <li>➤ Departamento de Marketing</li> <li>➤ Decanatos de todas las facultades.</li> <li>➤ Directores Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Docentes</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entidades de regulación nacional.</li> <li>➤ Entidades de regulación internacional.</li> <li>➤ Padres de familia.</li> </ul>

7. *Perfil por competencias específicas;* en este párrafo se especifica las habilidades y capacidades necesarias para ocupar el cargo, como son la educación formal, conocimientos especiales, idiomas, conocimientos informáticos, y la experiencia. Estos parámetros fueron establecidos en conjunto con el Director Académico de la Secretaria Académica.

PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
EDUCACIÓN FORMAL	TITULO UNIVERSITARIO EN: Carreras afines a Administración de Empresas o Finanzas. Maestría en Administración o Ciencias de la Educación.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Conocer sobre la Ley de Educación superior.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.

- 8 *Competencias*; siendo el objetivo de este trabajo desarrollar el manual de descripción de cargos por competencias para la Secretaría, se fijaron las competencias según la naturaleza de la institución, del área de trabajo y de cada cargo.

COMPETENCIAS				
CARGO: Director General de la Secretaria Académica			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Conducción de personas	X			
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
	X			

Comunicación eficaz				
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Orientación a los clientes internos y externos	X			

9 *Requisitos de Selección y Capacitación*; los cuales fueron fijados según las necesidades de la institución y área de trabajo al cual pertenece el presente manual.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta Gerencia.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

**4.1.3 Diccionario por Competencias para la Secretaría Académica de la Universidad de las Américas.**

Para determinar las competencias asignadas a los cargos definidos de la Secretaria Académica para el presente manual, se realizó una nueva reunión con el Director General de la Secretaría, en esta reunión se definió las competencias que fueron asignadas a cada cargo, a continuación se enumeran así como la ponderación que tiene cada una.



**Tabla 15. Tabla Clasificación de las Competencias**

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	VALORACIÓN
A	MUY SATISFACTORIO
B	SATISFACTORIO
C	SUFICIENTE
D	MÍNIMO REQUERIDO

**4.1.4 Las competencias escogidas según las características de la Secretaría Académica:**

El modelo por competencias aplicado corresponde a la Doctora Martha Alles, las competencias determinadas fueron escogidas del texto Diccionario por Competencias.

**Tabla 16. Tabla de Competencias Cardinales**

COMPETENCIAS CARDINALES
<b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>
Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones, clientes proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos dentro de la organización.
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>
Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

**Tabla 17. Tabla de Competencias Específicas Gerenciales**

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES
<b>CONDUCCIÓN DE PERSONAS</b>
Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, dirigir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus

---

colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

#### DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentara sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante , estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

#### VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano, y largo plazo en la organización ,con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa.

#### ENTRENADOR

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

#### COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

---

### **Tabla 18. Tabla de Competencias Específicas del Área**

---

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL ÁREA

#### COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

---

---

### TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

### ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

---

**Competencias Cardinales** que corresponden a todos los integrantes de la organización y que fueron establecidas según los valores corporativos de la Universidad, estas se aplican para todos los cargos:

- Conciencia Organizacional; Valores UDLA Rigor Académico y Conducta ética.
- Innovación y creatividad: Valor UDLA Innovación.

**Competencias Específicas Gerenciales;** estas fueron determinadas según los niveles jerárquicos de la Secretaria propuestos en el presente trabajo:

**Tabla 19. Tabla de Competencias Específicas Gerenciales**

CARGO	COMPETENCIA ESPECIFICA GERENCIAL
DIRECTOR	CONDUCCIÓN DE PERSONAS
COORDINADOR	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
COORDINADOR CONTROL ACADÉMICO	VISIÓN ESTRATÉGICA
EJECUTIVO	ENTRENADOR
ASISTENTE	COMUNICACIÓN EFICAZ
ASISTENTE DE SERVICIOS ACADÉMICOS CAMPUS	ENTRENADOR
SECRETARIO	COMUNICACIÓN EFICAZ

*Competencias Específicas por Área;* el análisis realizado ha permitido establecer cuáles son las competencias específicas para la Secretaría Académica, siendo un departamento de tanta importancia en el desempeño de las actividades de la Universidad, vínculo de la Academia con el manejo administrativo de la educación se determinaron las siguientes competencias:

**Tabla 20. Tabla de Competencias Específicas del Área**

<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL ÁREA DE LA SECRETARIA ACADÉMICA</b>
<b>COMUNICACIÓN EFICAZ</b>
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO</b>
<b>ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS</b>

## 4.2 Propuesta del Manual

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Director General de la Secretaría Académica		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-DGS001	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : VICERRECTORADO ACADÉMICO	SUPERVISA : Personal Secretaría Académica; Coordinación de Programación Académica y Docente; Coordinación de Gestión Estudiantil; Coordinación de Servicios Académicos, Coordinación de Control Académico.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Planifica, dirige y controla los procesos de la gestión administrativa de la Secretaría Académica, de acorde a la misión y valores de la Universidad con el fin de prestar un servicio académico de calidad a la comunidad educativa.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[VICERRECTORADO ACADEMICO] --- B[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA]           </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica a corto y mediano plazo las actividades de la Secretaría Académica.</li> <li>➤ Supervisa el cumplimiento de la normativa de la Administración Académica de la Universidad y los entes reguladores.</li> <li>➤ Planifica, dirige y supervisa el presupuesto anual de la unidad de Secretaría Académica.</li> <li>➤ Controla el proceso de registro docente y estudiantes.</li> <li>➤ Elabora informes que permiten mantener el seguimiento y mejora continua de los procesos administrativos.</li> <li>➤ Planifica, dirige, supervisa y evalúa los procesos de la administración académica.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Personal de la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas.
MANEJO DE DINERO	No como rubros, si en la planificación del presupuesto de la Secretaria Académica.
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rectorado</li> <li>➤ Vicerrectorado Académico</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Admisiones</li> <li>➤ Departamento de Marketing</li> <li>➤ Decanatos de todas las facultades.</li> <li>➤ Directores Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Docentes</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entidades de regulación nacional.</li> <li>➤ Entidades de regulación internacional.</li> <li>➤ Padres de familia.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	TITULO UNIVERSITARIO EN: Carreras afines a Administración de Empresas o Finanzas. Maestría en Administración o Ciencias de la Educación.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Conocer sobre la Ley de Educación superior.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	5 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta Gerencia.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Director General de la Secretaria Académica			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Conducción de personas	X			
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Orientación a los clientes internos y externos	X			

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-CPA002	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Director General de Secretaría Académica.	SUPERVISA : Ejecutiva de Gestión Docente, Ejecutiva de Gestión Académica y Ejecutivo de Evaluación Docente
MISIÓN DEL CARGO		
Coordina, ejecuta, verifica y controla las actividades relacionadas a la programación académica docente de acuerdo a los reglamentos y programas de estudios establecidos por la Universidad, con el fin de prestar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre>graph TD; A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE PROGRAMACION ACADEMICA Y GESTION DOCENTE];</pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Planifica la distribución de las aulas según la malla curricular vigente.</li><li>➤ Supervisa el proceso de programación académica.</li><li>➤ Controla el proceso de programación docente y el personal a su cargo.</li><li>➤ Supervisa y verifica el proceso de contratación del docente.</li></ul>		



<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Ejecutivos y Asistentes de Gestión Docente y Programación Académica.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de docentes. Mallas curriculares de la Universidad.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración o Finanzas. Maestrías en Administración o Procesos.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Conocer sobre la Ley de Educación superior.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	4 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de Equipos de Trabajo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional		X		
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Dirección de Equipos de trabajo			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz	X			
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Gestión Estudiantil		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-CGE002	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Director General de la Secretaría Académica.	SUPERVISA Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico, Ejecutivo de Revisión de Becas y Convalidaciones e Ingresos de Estudiantes, Ejecutivo de Regularización de Titulación, Ejecutivo de Logística de Titulación, Asistente de Registro Estudiantil Académico, Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes, Asistente de Regularización de Titulación, Asistente de Logística de Titulación, Auxiliar de Gestión Estudiantil, Auxiliar de Titulación, Archivo.
MISIÓN DEL CARGO		
<p>Coordina, ejecuta, y supervisa el cumplimiento de los tres procesos del estudiante en la Universidad como son: el ingreso, registro académico y la titulación del estudiante, según las políticas y reglamentos establecidos por la Universidad para lograr un servicio académico eficiente en concordancia a los valores de la institución.</p>		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ESTUDIANTIL]             </pre>		

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestiona los procesos establecidos en la gestión estudiantil.</li> <li>➤ Supervisa el cumplimiento de las actividades de las personas en los procesos de gestión.</li> <li>➤ Analiza y verifica la ejecución de los procedimientos y procesos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de Gestión Estudiantil Registro Académico.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vicerrectorado Académico.</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Admisiones.</li> <li>➤ Departamento de evaluación nacional e internacional.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padres de familias</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración o Finanzas. Maestrías en Administración o Procesos.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Conocer sobre la Ley de Educación superior.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	4 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de Equipos de Trabajo.</li> <li>➤ Manejo de Conflictos.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Coordinador de Gestión Estudiantil			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Dirección de Equipos de Trabajo		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-CSA002	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA: Director General de la Secretaria Académica	SUPERVISA Asistente Coordinación Gestión Administrativa, Asistente Ejecutivo de Servicios Académicos, Secretarios Académicos.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Coordina y comunica la información académica de los procesos administrativos de acorde al calendario académico de la Universidad, con el fin de brindar un servicio académico de calidad.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ADMINISTRATIVA PROCESOS Y COMUNICACION]             </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica, coordina y dirige la comunicación de los procesos administrativos académico en la Universidad.</li> <li>➤ Supervisa y controla la implementación de procesos académicos nuevos en todos los campus.</li> <li>➤ Supervisa y Controla el trabajo del personal a su cargo, los secretarios académicos.</li> <li>➤ Coordina la provisión de suministros para los procesos académicos.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistente Coordinación Gestión Administrativa, Asistente Ejecutivo de Servicios Académicos, Secretarios Académicos. Asistente de Sistemas de control académico.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Admisiones</li> <li>➤ Departamento de Servicios estudiantiles.</li> <li>➤ Departamento Sistemas.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración o Finanzas. Maestrías en Administración o Procesos.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Conocer sobre la Ley de Educación superior.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Coordinador de Servicios Académicos			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Dirección de Equipos de Trabajo	X			
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz	X			
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos	X			



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Control Académico		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-CCA002	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Director General de la Secretaría Académica	SUPERVISA Asistente de Sistemas de Control Académico
MISIÓN DEL CARGO		
Mide, analiza, controla y mejora los procesos de la Secretaria Académica de acorde a las políticas y reglamentos de la Universidad en concordancia con los valores de la institución con el fin de prestar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE CONTROL ACADEMICO]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa, analiza, controla y ejecuta el cambio de mallas académicas.</li> <li>➤ Mide y realiza seguimiento de los siguientes procesos becas, convalidaciones, homologación y titulación.</li> <li>➤ Mide y realiza seguimiento de los siguientes procesos becas, convalidaciones, homologación y titulación.</li> <li>➤ Controla, verifica y mide las actividades de los docentes (normativa).</li> <li>➤ Genera y provee información sobre datos ingresados en el software de procesos administrativos académicos.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de sistemas de control académico.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y docentes. Mallas curriculares.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Sistemas.</li> <li>➤ Vicerrectorado.</li> <li>➤ Departamento de gestión estudiantil.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Sistemas o Administración. Maestrías en Administración o Procesos.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Medición de procesos. Manejo de Sistemas informáticos. Base de datos. Bases estadísticas.
IDIOMAS	Inglés hablado y escrito.
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	4 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Coordinador de Control Académico			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Visión estratégica		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Gestión Docente		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-EGD002	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente.	SUPERVISA Asistente de Gestión Docente.
MISIÓN DEL CARGO		
Reporta, controla y verifica de manera eficiente la contratación y el pago mensual de docentes, según las políticas de contratación de personal vigentes, con el fin de fomentar la cultura organizacional y el nivel de satisfacción de los colaboradores.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE PROGRAMACION ACADEMICA Y GESTTION DOCENTE]     B --- C[EJECUTIVO GESTION DOCENTE]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecuta los procesos de contratación de los docentes en la Universidad.</li> <li>➤ Verifica y controla la hoja de vida del docente previo a su contratación.</li> <li>➤ Realiza el reporte de pagos a docentes según los lineamientos de la contratación.</li> <li>➤ Atención personal a los docentes en todas las inquietudes relacionadas con el pago de sus honorarios.</li> <li>➤ Reporta a Talento Humano los datos de los docentes que ingresan a nómina para la contratación y regularización de documentos.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de Gestión Docente.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS Y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Gestión Docente	ÁREA: Secretaría Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad			X	
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Programación Académica		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-EPA004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente.	SUPERVISA Asistente de Programación Académica.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Ejecuta, verifica, evalúa y modifica la asignación de docentes, alumnos y aulas para cada materia determinada en la malla curricular de cada carrera, establecida por la programación académica, para prestar un servicio académico de calidad.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE PROGRAMACION ACADEMICA Y GESTION DOCENTE]     B --- C[EJECUTIVO PROGRAMACION DOCENTE]           </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa y procesa la planificación de materias por carrera.</li> <li>➤ Coordina y genera cambios de aulas dependiendo de la capacidad de alumnos en las materias.</li> <li>➤ Crea y registra las materias semi-presenciales, tecnologías y titulación de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>➤ Realiza la modificación de fechas de Cátedras Finales.</li> <li>➤ Revisa, registra y genera la base de docentes en base a la información señalada por las Coordinaciones de Carrera</li> <li>➤ Coordina y reservas de salas de la Universidad.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de programación académica
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Docentes.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.



<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Programación Académica			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad			X	
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Gestión estudiantil ingreso.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-EGIO03	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Gestión Estudiantil	SUPERVISA Asistentes de Registro y Convalidaciones.
MISIÓN DEL CARGO		
<p>Gestiona, ejecuta, Controla y verifica de manera eficiente el cumplimiento de los procesos de ingreso, identificación de alumnos, docentes y personal administrativo, convalidaciones y registro de beneficios de acorde a las políticas y reglamentos determinados por la Universidad con el fin de prestar un servicio académico de calidad.</p>		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisa, controla, revisa y es responsable del registro de la documentación entregada por los estudiantes de todos los programas de formación universitaria en los plazos determinados.</li> <li>➤ Responsable del proceso de identificación de la Universidad, estudiantes, docentes y personal administrativo.</li> <li>➤ Revisa y verifica que la documentación presentada para la solicitud de becas y descuentos comerciales soporte a los requerimientos.</li> <li>➤ Supervisa, autoriza, y registra la solicitud de becas y descuentos comerciales en base al proceso establecido.</li> <li>➤ Informar sobre el proceso de convalidación de estudiantes.</li> <li>➤ Verifica y supervisa el cumplimiento de los procesos de identificación.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de Gestión Estudiantil Registro Académico y Convalidaciones.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina. Equipos y suministros del proceso de identificación.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Proceso de becas Proceso de convalidaciones. Información académica de estudiantes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> <li>➤</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Gestión Estudiantil Ingreso			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Dirección de equipos de Trabajo		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-EGR003	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Gestión Estudiantil.	SUPERVISA Asistentes de Registro Estudiantil y Académico.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Gestiona los procesos académicos relacionados con los estudiantes de acuerdo a las políticas y reglamentos de la Universidad, para dar un servicio académico de calidad.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO]           </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa, genera y modifica la carga académica de estudiantes.</li> <li>➤ Registra las notas de los estudiantes.</li> <li>➤ Analiza, Tramita, y controla las solicitudes de retiro, reingresos y cambios de carrera de estudiantes.</li> <li>➤ Analiza, Tramita y controla las solicitudes de terceras matriculas.</li> <li>➤ Ejecuta las solicitudes académicas de retiro de materias.</li> <li>➤ Genera reportes de cumplimiento de ingreso de notas, luego de vencido el plazo de ingreso.</li> <li>➤ Supervisa a los Asistentes que realizan el registro de notas, justificación de faltas, prácticas profesionales, entre otros.</li> <li>➤ Recibe, registra y genera ingresos de notas de los alumnos de Maestrías.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de Gestión Estudiantil Registro Académico.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad			X	
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaría Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Regularización Titulación		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ERT003	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Gestión Estudiantil	SUPERVISA Asistente de Regularización Titulación.
MISIÓN DEL CARGO		
Regulariza, controla y legaliza de manera eficiente el proceso de titulación de los estudiantes según las políticas y reglamentos de la Universidad con el fin de prestar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO REGULARIZACION TITULACION]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingreso de los formularios a la base de egresados.</li> <li>➤ Realiza las Actas de defensa y los títulos para estudiantes graduados.</li> <li>➤ Mantiene actualizada la Base de Egresados para registrar las Actas de Grado.</li> <li>➤ Revisión para certificados de estudiante graduado.</li> <li>➤ Elaboración y mantenimiento de la base de alumnos graduados.</li> <li>➤ Elaboración y mantenimiento de la base alumnos titulados.</li> <li>➤ Reporte pago a docentes.</li> <li>➤ Impresión de actas y títulos.</li> </ul>		



<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI, Asistentes titulación.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos de titulación del estudiante. Información académica de estudiantes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rectorado</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Secretario abogado de la Universidad.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entidades de regulación nacional.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Regularización Titulación			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Gestión Logística Titulación		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ELT003	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Gestión Estudiantil	SUPERVISA Asistente de Titulación y Auxiliar de Logística Titulación.
MISIÓN DEL CARGO		
Planifica, organiza y ejecuta las ceremonias de graduación de los estudiantes de todos los programas académicos de la Universidad, según la normativa de corporación corporativa, para brindar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO LOGISTICA TITULACION]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordina, supervisa y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.</li> <li>➤ Programa y confirma la asistencia de los estudiantes y del tribunal a los grados determinados.</li> <li>➤ Genera reporte de los grados programados y registrados en el sistema y da información general sobre los mismos.</li> <li>➤ Revisa y coordina los levantamientos de grado.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes de logística titulación.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos de titulación. Información académica de estudiantes..
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Decanos, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Departamento de Marketing</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Administración de Empresas, Relaciones Publicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de Sistemas informáticos. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	3 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Gestión Logística Titulación	ÁREA: Secretaría Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Control de Archivo		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ECA003	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Gestión Estudiantil	SUPERVISA : Asistentes y Auxiliares de Archivo.
MISIÓN DEL CARGO		
Ejecuta, supervisa y controla de manera eficiente el proceso de archivo, según las políticas y reglamentos de la Universidad, para tener una herramienta que vaya de acorde a las exigencias administrativas y permita el manejo eficiente de los documentos generados por la comunidad educativa.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO DE GESTION DE ARCHIVO]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controla el proceso de digitalización de los documentos.</li> <li>➤ Supervisa a los asistentes y auxiliares de Archivo.</li> <li>➤ Revisa y organiza los documentos de acuerdo a los procesos de archivo establecidos por la unidad.</li> <li>➤ Gestiona las solicitudes de validación de datos de estudiantes y docentes.</li> <li>➤ Gestiona los requerimientos de documentación de estudiantes y docentes que se presentan en la unidad.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Asistentes y auxiliares del archivo.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Escáner, Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Proceso de digitalización de documentos. Información académica y personal de estudiantes y profesores. Custodio de todos los documentos de los alumnos y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Recursos Humanos.</li> <li>➤ Departamento de Sistemas.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnología de Bibliotecología y Archivología.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Información, bibliotecología y archivo de documentación.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	Documentos, Archivo, registros, procesos.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Ejecutivo de Gestión de Archivo	ÁREA: Secretaría Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente Director General de Secretaría Académica		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ADG004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Director General de Secretaría Académica.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Asiste a la Dirección General de la Secretaria en la gestión de los procesos que deben ser aprobados por el director, para dar un servicio académico de excelencia en concordancia con los valores de la Universidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[ASISTENTE DIRECTOR GENERAL SECRETARIA ACADEMIA]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción de llamadas para la Dirección de Secretaría Académica.</li> <li>➤ Recepción de solicitudes para Dirección de Secretaría Académica.</li> <li>➤ Envío de documentos a nivel internacional.</li> <li>➤ Realizar reportes solicitados por la Dirección.</li> <li>➤ Preparar la documentación durante los procesos de Acreditación.</li> <li>➤ Realizar reportes de alumno irregulares.</li> </ul>		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A	
MANEJO DE DINERO	N/A	

EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vicerrectorado.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Personal de Secretaria Académica</li> <li>➤ Departamento de Acreditación Nacional.</li> <li>➤ Departamento de Acreditación Internacional.</li> <li>➤ Departamento de Adquisiciones</li> <li>➤ Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padres de Familia.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente Director General de Secretaría Académica			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Gestión Docente.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AGD004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutiva Gestión Docente.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Apoya a los docentes en el proceso académico interno de manera eficiente y proactiva en concordancia con los valores de la Universidad, para brindar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ACADEMICA DOCENTE]     B --&gt; C[EJECUTIVO GESTION DOCENTE]     C --&gt; D[ASISTENTE GESTION DOCENTE]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reserva de salas.</li> <li>➤ Reserva de auditorías.</li> <li>➤ Ingreso y verificación de los registros de asistencia manual conforme a la revisión de auditoria de la Carpeta On line de docentes de todas las sedes.</li> <li>➤ Registro de listas manuales.</li> <li>➤ Genera certificados laborales de los docentes.</li> <li>➤ Controla y planifica las recuperaciones y adelantos de las clases de los profesores.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Recursos Humanos.</li> <li>➤ Dirección de Gestión académica.</li> <li>➤ Secretaria Académica.</li> <li>➤ Dirección de las facultadas.</li> <li>➤ Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Gestión Docente.			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Programación Académica.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-APA004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutiva Programación Académica.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Verifica y programa la asignación de docentes a materias determinadas, de manera eficiente según las necesidades la malla curricular de cada carrera, con el fin de prestar un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ACADEMICA DOCENTE]     B --&gt; C[EJECUTIVO PROGRAMACION ACADEMICA]     C --&gt; D[ASISTENTE PROGRAMACION ACADEMICA]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de listas manuales.</li> <li>➤ Programación de clases de recuperación, y procesa la planificación de materias por carrera.</li> <li>➤ Programación de adelantos de clases.</li> <li>➤ Coordina auditorias docentes.</li> <li>➤ Asignación horaria a los docentes.</li> <li>➤ Creación de un curso.</li> <li>➤ Reservación de salas.</li> <li>➤ Creación de módulos de maestría.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos docentes. Información académica a docenes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Docentes.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.



<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Programación Académica.			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Gestión Estudiantil Registro.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AGR004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Gestión estudiantil Ingreso.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Registra los documentos de los alumnos de acuerdo a las políticas y reglamentos vigentes para el ingreso de los estudiantes a la Universidad, prestar un servicio académico de excelencia de acuerdo a los valores de la institución.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO DE GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO]     C --&gt; D[ASISTENTE DE REGISTRO]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe, revisa, registra los documentos requeridos para el ingreso a la Universidad,</li> <li>➤ Revisa y genera el control de provisorios de los estudiantes que tienen documentación pendiente de entrega.</li> <li>➤ Genera las identificaciones para los alumnos nuevos y antiguos de la Universidad.</li> <li>➤ Registra los beneficios económicos debidamente aprobados en el sistema académico.</li> <li>➤ Actualiza los datos de los estudiantes en el Sistema Académico.</li> <li>➤ Elabora hojas de ruta para entrega de documentos al Departamento de Archivo.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiante. Reglamento de aplicación becas y descuentos.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Admisiones.</li> <li>➤ Departamento de Gestión Estudiantil.</li> <li>➤ Departamento Financiero</li> <li>➤ Archivo</li> <li>➤ Estudiantes.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Gestión Estudiantil Registro			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente Gestión Estudiantil Registro de Convalidación.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AGC004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo Gestión Estudiantil Ingreso.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Ejecuta el proceso de convalidación alumnos nuevos según las políticas y reglamentos de la Universidad, prestado un servicio académico eficiente de acorde a los valores de la institución.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL INGRESO]     C --&gt; D[ASISTENTE DE REGISTRO CONVALIDACION]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Receta y valida los documentos para llevar a cabo las convalidaciones de alumnos nuevos.</li> <li>➤ Gestiona la firma de los coordinadores de cada carrera para validar las convalidaciones.</li> <li>➤ Informa a los estudiantes de las notas obtenidas en los exámenes de convalidación.</li> <li>➤ Elabora hojas de rutas para la entrega de los documentos de respaldo de convalidaciones.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Admisiones.</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Archivo.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente Registro de Convalidación.			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente Gestión Estudiantil Registro Académico.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AGR004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Procesa y registra la carga y movimientos académicos de los estudiantes según las políticas y reglamentos de la Universidad para dar un servicio académico de excelencia de acorde a los valores de la institución.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --- C[EJECUTIVO GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO]     C --- D[ASISTENTE GESTION ESTUDIANTIL REGISTRO]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa, registra y regulariza el proceso de pasantías de estudiantes en las bases del sistema.</li> <li>➤ Revisa y registra la justificación de faltas médicas y las presentadas por error del sistema de los estudiantes, previa autorización del Director General Secretaria Académica.</li> <li>➤ Revisa, genera y registra los cambios e ingreso de notas, homologaciones de materias previa aprobación de las autoridades.</li> <li>➤ Revisa y registra los procesos de cambios de carrera y retiro de estudiantes en el sistema.</li> <li>➤ Genera reportes sobre los movimientos de notas de estudiantes.</li> <li>➤ Registra la condición de alumno titulado en el sistema.</li> <li>➤ Registro eliminación de materias.</li> </ul>		



<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos, formularios, reingreso y cambios de carreras, justificación de faltas, registros de notas. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Registro Estudiantil y Académico.			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo.		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Regularización de Titulación.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ART004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Regularización de Titulación.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Mantiene actualizada la base de datos para poder llevar a cabo el proceso de titulación, de acorde a las políticas y reglamentos de la Universidad, para brindar un servicio académico de acorde a los valores de la institución.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO DE REGULARIZACION TITULACION]     C --&gt; D[ASISTENTE DE REGULARIZACION DE TITULACION]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información proceso titulación público interno y externo.</li> <li>➤ Inscripciones planes de tesis</li> <li>➤ Recepción de borradores de tesis.</li> <li>➤ Solicitud de correctores para tesis.</li> <li>➤ Revisión del formato de tesis.</li> <li>➤ Ingresos de correctores para los tribunales.</li> <li>➤ Actualización base de titulación.</li> <li>➤ Elaboración hojas de tutoría.</li> <li>➤ Registro sesiones de tutoría.</li> <li>➤ Reporte pagos docentes.</li> <li>➤ Reporte alumnos procesos de titulación.</li> <li>➤ Ingreso pedidos académicos.</li> <li>➤ Cambios guías-correctores-tribunales.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes. Trabajos de titulación (Borradores, CDS).
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Facultades de la Universidad.</li> <li>➤ Decanos, Directores, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Departamento de Marketing.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Regularización de Titulación.	ÁREA: Secretaria Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Logística de Titulación.		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ALT004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Logística de Titulación.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Organiza las defensas de grados de estudiantes de todos los programas académicos de la Universidad, según las políticas y reglamentos de la Universidad, prestando un servicio académico de calidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO DE LOGISTICA DE TITULACION]     C --&gt; D[ASISTENTE DE LOGISTICA DE TITULACION]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Provee de información a los estudiantes y docentes sobre el proceso de titulación.</li> <li>➤ Organiza las defensas de grado de los distintos niveles académicos.</li> <li>➤ Coordina, y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.</li> <li>➤ Elabora reportes sobre trabajos de titulación que se envían a la biblioteca.</li> <li>➤ Coordina, provee y da seguimiento de la entrega de los borradores de trabajos de titulación a los profesores correctores.</li> <li>➤ Asiste en la coordinación de la logística para la ceremonia de incorporación de los estudiantes.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos, designación corrector, tribunales de grado. Tesis, (planes, borradores, CD). Información académica de estudiantes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Decanos, Directores, Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Logística de Titulación.			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en Equipo			X	



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Archivo		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AAR004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Gestión de Archivo	SUPERVISA : N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Procesa y digitaliza de manera eficiente los expedientes de los estudiantes y docentes, según el manual de procesos establecido, para lograr un manejo eficiente de los documentos generados por la comunidad educativa.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO DE GESTION DE ARCHIVO]     C --&gt; D[ASISTENTE DE ARCHIVO]         </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa y organiza los documentos de acuerdo a los procesos de establecidos.</li> <li>➤ Levanta información general de los expedientes de los estudiantes.</li> <li>➤ Gestiona los requerimientos de la Secretaria Académica.</li> <li>➤ Atienden a las solicitudes de validación de datos de estudiantes y docentes.</li> <li>➤ Digitaliza, crea y archiva expedientes de estudiantes.</li> <li>➤ Digitaliza, crea y archiva los expedientes de los docentes</li> <li>➤ Apoya a los procesos de evaluación con las entidades gubernamentales.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Escáner, Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Entrega documentos originales. Digitalización de los documentos Información académica y personal de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Sistemas.</li> <li>➤ Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnología de Bibliotecología y Archivología.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Información, bibliotecología y archivo de documentación.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	Documentos, Archivo, registros, procesos.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Archivo			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente del Coordinador de Servicios Académicos		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-ACS004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación.	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Asiste, controla y abastece de manera eficaz y eficiente los requerimientos internos del departamento de secretaría académica en todas las sedes de la Universidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE SERVICIO ACADEMICO]     B --- C[ASISTENTE DEL COORDINADOR GESTION ADMINISTRATIVA]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovechona de suministros al departamento de Secretaria Académica.</li> <li>➤ Revisa e ingresa las solicitudes de cambios de carrera y reingresos de estudiantes.</li> <li>➤ Genera certificados especiales que no están en la base de datos, como copias de acta de grados, estudiante no vigentes, entre otros.</li> <li>➤ Apoya y asiste a los Secretarios Académicos en cualquier inquietud que se les presentan sea en satélite, y en sedes.</li> <li>➤ Revisa, procesa y entrega sílabos a estudiantes de materias aprobadas.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador. Provisión de los materiales de oficina de la Secretaría Académica.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Administración de Empresas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Manejo de comunicaciones. Servicio al cliente.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares Atención al cliente.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Servicios Académicos	ÁREA: Secretaria Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	
Responsabilidad			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente Ejecutivo de Servicios Académicos Campus		
Campus: Granados, Queri, Colón y Udlapark.	Código del cargo: SA-ASA004	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Servicio Académico	SUPERVISA Secretarios Académicos Campus.
MISIÓN DEL CARGO		
Brinda información y orientación sobre los distintos procesos administrativos académicos a la comunidad universitaria representada por los docentes y estudiantes de forma eficiente en concordancia con los valores de la Universidad.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A["DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA"] --- B["COORDINADOR DE SERVICIO ACADEMICO"]     B --- C["ASISTENTE EJECUTIVO DE SERVICIOS ACADEMICOS CAMPUS"]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brinda información y orientación personal y telefónicamente sobre los procesos académicos administrativos académicos.</li> <li>➤ Entrega y receipta documentos del proceso académico.</li> <li>➤ Elabora certificaciones a estudiantes regulares.</li> <li>➤ Entrega de hojas de tutorías.</li> <li>➤ Ingreso de pedidos académicos; modificación de notas, justificación de faltas, reingresos y cambios de carrera.</li> <li>➤ Entrega y recepción de listas manuales.</li> <li>➤ Apoya y supervisa a los Secretarios Académicos que corresponden a su Campus.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	SI; Secretarios Académicos, según el Campus asignado.
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Documentos del proceso académico; modificación de notas, listas manuales. Información académica del alumno y docente.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento de Admisiones.</li> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinaciones diferentes facultades.</li> <li>➤ Departamento de Gestión Estudiantil.</li> <li>➤ Docentes</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padres de Familia</li> <li>➤ Postulantes</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Técnico en administrativo y o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Administración, Organización y Procesos.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	Atención y servicio al cliente, inventarios, apoyo de procesos.



<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Secretario Asistente Servicio Académico Campus			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas Gerenciales				
Entrenador			X	
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de Sistemas de Control Académico		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AUA006	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Control Académico	SUPERVISA N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Ejecuta los procesos de control para la dirección académica.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE CONTROL ACADEMICO]     B --- C[ASISTENTE DE CONTROL ACADEMICO]         </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecuta el cambio de mallas académicas.</li> <li>➤ Genera reportes de seguimiento de los siguientes procesos becas, convalidaciones, homologación y titulación.</li> <li>➤ Verifica y mide las actividades de los docentes (normativa).</li> <li>➤ Genera y provee información sobre datos ingresados en el software de procesos administrativos académicos.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y de la Universidad.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Financiero.</li> <li>➤ Coordinadores Tecnologías, Pregrado, y Posgrado.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Titulación</li> <li>➤ Gestión Docente.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Título de Tercer Nivel Título de Tercer Nivel carreras afines a Sistemas o Administración.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Medición de procesos. Manejo de Sistemas informáticos. Base de datos. Bases estadísticas.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	2 Años en posiciones similares en el Sector Educativo.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Asistente de Control Académico			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	
Conocimientos Técnicos		X		

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Secretario Académico Satélite		
Campus : Granados, Queri, Colón, Udlapark.	Código del cargo: SA-SAS005	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Coordinador de Servicio Académico, Asistente Ejecutivo de Servicios Académico.	SUPERVISA N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Proporciona información y asesoramiento a los docentes, estudiantes y demás protagonistas de la comunidad educativa con todo lo relacionado a los procesos administrativos; entregando un servicio académico de excelencia de acorde a los valores de la institución.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --- B[COORDINADOR DE SERVICIO ACADEMICO]     B --- C[SECRETARIO ASISTENTE SERVICIO ACADEMICO CAMPUS]     C --- D[SECRETARIO ACADEMICO]           </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atención al docente y estudiante.</li> <li>➤ Creación de carpetas de asistencia manual.</li> <li>➤ Emisión de certificados para estudiantes.</li> <li>➤ Ingresos de solicitudes cambios de carrera, reingresos, pagos por materias.</li> <li>➤ Ingresos de solicitudes de justificación y de modificación de calificaciones-</li> <li>➤ Generar listados de cursos.</li> <li>➤ Realiza el control de asistencia de docente en aulas.</li> <li>➤ Provee de suministros de oficina y equipos a docentes y estudiantes para facilitación de las clases.</li> <li>➤ Entrega y recepta formularios para procesos académicos</li> <li>➤ Identifica y reporta cualquier problema presentado en las aulas y en el piso correspondiente.</li> <li>➤ Apoya en procesos de gestión estudiantil y gestión docente.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Procesos académicos. Información académica de estudiantes y profesores.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Docentes.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> <li>➤ Registro-Secretaria Académica</li> <li>➤ Departamento Financiero</li> <li>➤ Biblioteca.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Técnico en administrativo y o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Administración, Organización y Procesos.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	Atención y servicio al cliente, inventarios, apoyo de procesos.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Secretario Académico Satélite			ÁREA: Secretaria Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Archivo		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AUA006	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Gestión de Archivo	SUPERVISA : N/A
MISIÓN DEL CARGO		
Organiza, procesa y genera de manera eficiente los expedientes de los estudiantes y docentes.		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD     A[DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA] --&gt; B[COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL]     B --&gt; C[EJECUTIVO DE GESTION DE ARCHIVO]     C --&gt; D[AUXILIAR DE ARCHIVO]             </pre>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisa y organiza los documentos de acuerdo a los procesos de archivo establecidos por la unidad.</li> <li>➤ Realiza el trabajo manual del archivo, creación de las carpetas, ingreso físico de los documentos en los files de los estudiantes y docentes.</li> <li>➤ Atiende a los requerimientos de documentación de estudiantes y docentes que se presentan en la unidad.</li> </ul>		



<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina.
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Documentos personales y académicos de los estudiantes y docentes. Información académica de estudiantes y docentes.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Departamento Recursos Humanos.</li> <li>➤ Departamento de Sistemas.</li> <li>➤ Secretaria Académica</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No aplica.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnología de Bibliotecología y Archivología.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Información, bibliotecología y archivo de documentación.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office, Sistemas de Gestión Académica-Administrativa.
EXPERIENCIA	Manejo de documentos.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Auxiliar de Archivo			ÁREA: Secretaría Académica	
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz			X	
Tolerancia a la presión de trabajo			X	
Orientación a los clientes internos y externos			X	
Trabajo en equipo			X	

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Titulación		
Campus : Granados	Código del cargo: SA-AUT006	Año 2014-Revisión 1
DEPARTAMENTO : SECRETARIA ACADÉMICA	REPORTA : Ejecutivo de Logística de Titulación.	SUPERVISA N/A
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>		
Dispone y mantiene las salas para la defensa de las tesis de grados de los estudiantes de las diferentes modalidades de acuerdo a las políticas corporativas de la Universidad.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A["DIRECTOR GENERAL DE LA SECRETARIA ACADEMICA"] --- B["COORDINADOR GESTION ESTUDIANTIL"]     B --- C["EJECUTIVO DE LOGISTICA DE TITULACION"]     C --- D["ASISTENTE DE LOGISTICA DE TITULACION"]         </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acondiciona las salas para las de defensas de los trabajos de titulación.</li> <li>➤ Realiza el requerimiento y verifica que todas las salas tengan lo implementos que los estudiantes necesiten para llevar a cabo la defensa.</li> <li>➤ Provee de insumos a las salas de acuerdo a las políticas de imagen corporativa para las defensas de los trabajos de titulación.</li> <li>➤ Distribuye los trabajos de titulación aprobados.</li> </ul>		

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	N/A
MANEJO DE DINERO	N/A
EQUIPOS y MATERIALES	Computador, materiales de oficina, Implementos para llevar a cabo las defensas, ( Banderas, manteles, parlantes, entre otros.)
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACIÓN	Sobre las salas.
<b>RELACIONES DEL CARGO</b>	
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secretaria Académica.</li> <li>➤ Departamentos de Limpieza</li> <li>➤ Departamento de mantenimiento.</li> <li>➤ Departamento de Seguridad.</li> <li>➤ Estudiantes.</li> </ul>
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Familiares de los estudiantes.</li> </ul>
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACIÓN FORMAL	Técnico en administrativo y o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Administración, Conocimientos básicos de informática, c.
IDIOMAS	N/A
PROGRAMAS INFORMÁTICOS	Office.
EXPERIENCIA	Logística eventos deseable no requerida.

<b>REQUISITOS DE SELECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos para el cargo según el perfil por Competencias detallado en el presente manual.</li> <li>➤ Entrevista preliminar con el Departamento de Gestión del Talento Humano.</li> <li>➤ Test Psicotécnico.</li> <li>➤ Entrevista con el Superior inmediato.</li> <li>➤ Entrevista final.</li> </ul>
<b>REQUISITOS CAPACITACIÓN (Interna).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación atención al cliente interno y externo.</li> <li>➤ Manejo de los programas y sistemas internos de la administración académica, de la Universidad.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>				
CARGO: Auxiliar de Titulación	ÁREA: Secretaría Académica			
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Conciencia Organizacional	X			
Innovación y creatividad		X		
Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica				
Comunicación eficaz		X		
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Orientación a los clientes internos y externos		X		
Trabajo en Equipo			X	

## CAPÍTULO 5

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado esta investigación aplicando las herramientas de investigación y observado cómo se lleva a cabo el proceso de contratación se puede determinar que no existe un proceso ajustado a las necesidades de contratación del personal para la Secretaria Académica.

El personal realiza su trabajo de manera genérica y va aprendiendo por las experiencias diarias que se presentan, no así porque exista una herramienta implementada para informarle de cuáles serán sus funciones y responsabilidades.

La mayoría de las personas que forman la Secretaria, confunden la misión de su cargo con la misión de la Universidad o con las actividades que realizan diariamente.

Las personas tienen muy claro la misión y valores de la Universidad lo que permite que en su trabajo se vea reflejada la política de servicio que profesa la Universidad, a pesar de no tener delimitadas sus funciones.

El personal que tiene más años en la Universidad tiene muy claro cómo llevar a cabo sus funciones, aunque no sus responsabilidades. Ellos tienen una ventaja en relación a sus compañeros nuevos, ya que conocen el proceso y las herramientas que se utilizan en la Secretaría Académica.

La mayoría del personal comentó que nunca tuvo un proceso de inducción para su cargo, que cuando llegaron al departamento les dijeron ahí está su máquina, esto derivó en dos actitudes, personal que investigó cuáles eran sus actividades y aprendió por sí solo a manejar los programas y personal que se apoyó en sus compañeros que tienen más tiempo en la institución.

En el levantamiento de la información para el Análisis y Descripción de los cargos se detectó que algunos funcionarios cumplían con actividades que no estaban de acorde al puesto de trabajo que realizan, y funcionarios que por desconocimiento no realizaban funciones que eran parte de su cargo, de las cuales luego fueron informados por sus pares.

El proceso de inducción se realiza de manera general, donde se informa del funcionamiento de la Universidad, se muestra el reglamento, y los beneficios que como funcionarios se reciben, no existe un proceso de inducción específico para el Área. Esto hace que el funcionario realice sus funciones según su iniciativa.

## **5.2 Recomendaciones.**

Dado que la razón de ser del presente trabajo de titulación fue desarrollada con el objetivo de diseñar una herramienta de acorde a las necesidades de la Secretaria Académica de la Universidad de las Américas me permito recomendar la implementación del presente manual de descripción de cargos por competencias.

Para la implementación del presente manual y dado que no existe la cultura de utilización del mismo; para el personal que ya es parte de la Secretaria se recomienda se realicen charlas de sociabilización del presente manual, donde se informe al personal antiguo de que se diseñó esta herramienta con la información facilitada por cada uno de ellos.

Realizar una capacitación con el personal actual que conforma la Secretaria Académica y explicarles que significan las competencias, y cuáles son las competencias determinadas para cada cargo, y con qué principios fueron determinadas.

Para el personal nuevo, que sea contratado luego que se le realice el proceso de inducción general, se debe realizar una inducción específica de su departamento la Secretaria Académica con su supervisor; el cual le informara de sus funciones y responsabilidades especificadas según el cargo para el que fue contratado y que se encuentran descriptas en el presente manual.

Adicionalmente recomiendo que en una nueva revisión del manual se incluyan los parámetros de las normas de Seguridad y Salud ocupacional.

Considero que la aplicación de esta herramienta servirá para aplicar los demás subsistemas de la gestión del talento humano; Capacitación; Evaluación de Desempeño por Competencias y Plan de Carrera, basados en competencias.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial (6ta Edición)*. Mexico: México Cengage Learning.
- Alberto, C. (2011).
- Alberto, C. (2011). *Factores de Especificaciones, Administración de Recursos Humanos (9na Edición)*. Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias. La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, A. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos (2da Edición)*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ra Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Novena Edición.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal (8va Edición)*. México: Pearson Educacion.
- Mondy R., W. (2010). *Administración de recursos humanos (10ma Edición)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias, según el método de incidentes críticos aplicados a puestos operativos y de coordinación*.
- Spencer, L. &. (1993). *Competence at Work Models for Superior Perfomance*. New York: Wiley India Pvt. Limited.

# ANEXOS

## Anexo A. Formato Encuesta

### ENCUESTA 1

Estimado Colaborador, por favor su amable atención llenando la siguiente encuesta:

PREGUNTA	SI	NO
1.- ¿Conoce Usted la misión de la institución donde labora?		
2.- ¿Conoce los valores de la institución?		
3.- ¿Considera Usted que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?		
4.- ¿Cree Usted que las actividades que realiza son de acorde a su puesto?		
5.- ¿Considera Usted que su puesto de trabajo le permite desarrollar al máximo sus habilidades?		
6.- ¿Conoce usted cual es la misión de su cargo?		
7.- ¿Conoce Usted cuales son las responsabilidades de su cargo con lo relacionado a Dirección de personas, manejo de dinero, equipos y materiales, tramites, procesos, etc? Si su respuesta es <b>SI</b> cite por lo menos dos.		
8.- ¿Conoce Usted quien supervisa el cumplimiento de sus funciones?		
9.- ¿Conoce Usted si existe un documento que detalle sus funciones?		
10.- ¿Conoce usted si en su área de trabajo existe un manual de descripción de cargos?		
11.- ¿La persona que le realizo la inducción puso en su		

conocimiento la existencia de un manual de descripción de su cargo?		
12.- ¿Su supervisor le dio a conocer el manual de descripción de cargos donde se muestra de manera clara las tareas a realizar?		

## Anexo B. Formato Cuestionario

### CUESTIONARIO 1

FECHA:

1.- Identificación del cargo:

NOMBRE:			
EDAD:			
SEXO:	Femenino		Masculino
Nombre del cargo que desempeña			
Reporta a:			
Supervisa a:			
Horario de trabajo			
Lugar de trabajo			

2.-Describa en pocas palabras el objetivo del cargo que desempeña.

-----

-----

-----

-----

3.-Por favor liste las actividades que realiza en su puesto de trabajo y la frecuencia en las que las ejecuta.

	DESCRIPCION DETALLADA DE TAREAS	DIARIO	SEMANA L	MENSUAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

4.- Relaciones: Por favor conteste con quien se relaciona en la ejecución de su trabajo:

Relaciones Internas( ej. Otros departamentos).	Relaciones Externas(personas ajenas a la Universidad, ej. Proveedores)

5.- Estudios realizados: por favor señale su nivel de instrucción:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SEÑALE
Secundaria	
Tecnología	
Superior	
Maestría	
Otros	

6.-Experiencia: señale su experiencia en el cargo que actualmente ocupa:

EXPERIENCIA	SEÑALE
Menos de un año	
1 a 2 años	
3 años	
5 años	

7.- Responsabilidad: señale la responsabilidad de su puesto con relación a los siguientes puntos:

RESPONSABILIDAD(sobre)	SI	NO	ESPECIFIQUE
Dirección de Personas			
Manejo de Dinero			
Equipos			
Materiales			

Tramites-Proceso			
Información			

8.- ¿Que errores puede generar en su puesto de trabajo que afecten a la calidad del servicio que presta la Secretaría Académica?

-----  
 -----  
 -----

9.- ¿Cómo considera Usted que puede mejorar el desempeño de sus funciones?

-----  
 -----  
 -----  
 -----

10.- Comentarios:

-----  
 -----  
 -----  
 -----

## Anexo C. Formato Descripción y Perfil de Cargos

### FORMATO DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO 1

#### DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO

INFORMACION GENERAL DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:		
Campus :	Código del cargo:	Año
DEPARTAMENTO :	REPORTA :	SUPERVISA :
MISION DEL CARGO		
POSICION EN EL ORGANIGRAMA		
DESCRIPCION DEL CARGO		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
DIRECCION DE PERSONAS		
MANEJO DE DINERO		
EQUIPOS y MATERIALES		
TRAMITES, PROCESOS, INFORMACION		
RELACIONES DEL CARGO		

RELACIONES INTERNAS	
RELACIONES EXTERNAS	
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
EDUCACION FORMAL	
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	
IDIOMAS	
PROGRAMAS INFORMATICOS	
EXPERIENCIA	
<b>REQUISITOS DE SELECCION</b>	
<b>REQUISITOS CAPACITACION (Interna).</b>	



<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>CARGO:</b>			<b>AREA: Secretaria Académica</b>	
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Conciencia Organizacional				
Innovación y creatividad				
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>				
Conducción de personas				
<b>Competencias Específicas del Área de Secretaria Académica</b>				
Comunicación eficaz				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Orientación a los clientes internos y externos				