

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGISTICA

**DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEL ITSA**

POR:

CARRIÓN PARRA WILSON ANDRÉS

**Proyecto de Grado presentado como requisito para la obtención del título de
:**

TECNOLOGO EN LOGISTICA

2003

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Ato. CARRIÓN PARRA WILSON ANDRÉS, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

Subs. Tec. Avc. Paéz Luis

Latacunga, 19 de Noviembre del 2003

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, la sabiduría y acompañarme en todo momento y darme a entender lo importante que soy en este mundo.

Este trabajo es dedicado a mi familia ya que con su empeño me han dado fuerzas para seguir luchando por mi ideal, y de manera especial a mis padres ya que constituyen un pilar fundamental en mi vida.

Wilson Carrión

AGRADECIMIENTO

A mis padres:

Nancy y Sergio, que me brindan todo su apoyo incondicional en las actividades que realizo y por aconsejarme sabiamente a fin de llegar a ser un excelente profesional.

A mis hermanos:

Sergio, Cristhian, Jhefferson, quienes con sus consejos me dieron aliento para seguir adelante y compartir conmigo sus alegrías y pesares.

A mis amigos:

Por apoyarme en todo momento para que pueda fluir de mis problemas y dificultades:

Nathalie: gracias por estar conmigo siempre y apoyarme en mi carrera, por formar parte de mi vida y ver en ti una ayuda incondicional brindándome cariño y comprensión.

Verónica. Yasmín, María Eugenia, Sandra, quienes me apoyaron cuando estaba decaído y que de una u otra forma siempre me ayudaron sin importar las circunstancias.

INDICE GENERAL

TEMA	PAGINAS
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	4
Alcance.....	5

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Concepto.....	6
Provisión.....	8
Análisis de puestos.....	8
Reclutamiento.....	8
Selección de Personal.....	9
Aplicación.....	9
Evaluación del Desempeño.....	10
Mantenimiento.....	10
Compensación.....	10
Beneficios sociales.....	11
Desarrollo.....	11
Control.....	11
Auditoria de Recursos Humanos.....	12
Objetivos.....	13

CAPITULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA

1.1.- Ubicación orgánica y funcional de la sección de personal del ITSA en la FAE.....	14
1.1.1. Ubicación orgánica.....	14
1.1.2. Ubicación funcional.....	17
Funciones de la Sección de Recursos Humanos.....	17
Provisión.....	18
Análisis de puestos.....	18
Reclutamiento.....	18
Selección.....	19
Aplicación.....	19
Evaluación del desempeño.....	19
Mantenimiento.....	19
Compensación.....	20
Beneficios sociales.....	20
Desarrollo.....	20
Control.....	20
1.2.- Organización actual y recursos humanos de la Sección de Personal del ITSA.....	21
1.3.- Descripción y evaluación de los trámites actuales.....	22
Niveles de pericia.....	22

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS DE LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA

2.1.- Aplicación de encuestas sobre el grado de aceptación de los servicios de la Sección de Personal.....	25
2.2.- Procesamiento de los resultados y determinación del grado de aceptación.....	27
2.3.- Socialización de los resultados al personal de la Sección.....	39

CAPITULO IV
PROCEDIMIENTOS A CUMPLIRSE EN LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA

3.1. - Aplicabilidad de los procesos a la realidad del ITSA.....	41
--	----

CAPITULO V
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1.- Propuesta del Manual de Procedimientos del Personal del ITSA.....	42
Manual de Procedimientos del ITSA.....	42
Índice del manual.....	42
1. Introducción.....	44
2. Antecedentes.....	44
3. Objetivos.....	45
4. Base legal.....	45
5. Alcance.....	46
6. Vigencia.....	46
7. Actualización.....	46
Procedimientos para el Desarrollo de las Actividades y trámites en la Sección de Recursos Humanos.....	47
1. Provisión.....	47
1.1 Reclutamiento.....	47
1.2 Selección.....	52
2. Aplicación.....	55
2.1 Contratación.....	55
2.2 Inducción.....	62
3. Mantenimiento.....	64
3.1 Sueldos.....	64
3.2 Beneficios Sociales.....	67
3.3 Renuncias.....	69
3.4 Despidos.....	71

3.5 Promociones.....	73
3.6 Transferencias.....	75
4. Desarrollo.....	77
4.1 Desarrollo Personal.....	77
4.2 Desarrollo Departamental.....	79
5. Control.....	83
5.1 Base de Datos.....	83
5.2 Control Interno.....	86

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones.....	88
5.2.- Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	90

Anexos

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1.-	Ubicación de la sección de Recursos Humanos en el ITSA...	21
Figura 2.1	Tabulación de los resultados de la primera pregunta.....	27
Figura 2.2	Tabulación de los resultados de la segunda pregunta.....	28
Figura 2.3	Tabulación de los resultados de la tercera pregunta.....	29
Figura 2.4	Tabulación de los resultados de la cuarta pregunta.....	30
Figura 2.5	Tabulación de los resultados de la quinta pregunta.....	31
Figura 2.6	Tabulación de los resultados de la sexta pregunta.....	32
Figura 2.7	Tabulación de los resultados de la séptima pregunta.....	33
Figura 2.8	Tabulación de los resultados de la octava pregunta.....	34
Figura 2.9	Tabulación de los resultados de la novena pregunta.....	35
Figura 2.10	Tabulación de los resultados de la décima pregunta.....	36
Figura 2.11	Tabulación de los resultados de la onceava pregunta.....	37
Figura 2.12	Tabulación de los resultados de la doceava pregunta.....	39
Figura 4.1.-	Flujo-grama del proceso de reclutamiento para Empleados ITSA.....	48
Figura 4.2.-	Flujo-grama del proceso de reclutamiento para Empleados Civiles FAE.....	51
Figura 4.3.-	Flujo-grama del proceso para la selección del personal.....	54
Figura 4.4.-	Flujo-grama del proceso contratación.....	58
Figura 4.5.-	Flujo-grama del proceso de inscripción al Juzgado de Trabajo.....	59
Figura 4.6.-	Flujo-grama del proceso de contratación de Empleados Civiles FAE.....	61
Figura 4.7.-	Flujo-grama del proceso de inducción.....	63
Figura 4.8.-	Flujo-grama del proceso de sueldos.....	66
Figura 4.9.-	Flujo-grama del proceso de beneficios sociales.....	68
Figura 4.10.-	Flujo-grama del proceso de renuncia.....	70
Figura 4.11.-	Flujo-grama del proceso de despidos.....	72
Figura 4.12.-	Flujo-grama del proceso de promociones.....	74

Figura 4.13.- Flujo-grama del proceso de transferencias.....	76
Figura 4.14.- Flujo-grama del proceso de desarrollo personal.....	78
Figura 4.15.- Flujo-grama del proceso de desarrollo personal Para personal militar.....	80
Figura 4.16.- Flujo-grama del proceso de desarrollo organizacional.....	82
Figura 4.17.- Flujo-grama del proceso de la base de datos.....	84
Figura 4.18.- Flujo-grama del proceso de control.....	87

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.1	Porcentajes de la primera pregunta.....	27
Tabla 2.2	Porcentajes de la segunda pregunta.....	28
Tabla 2.3	Porcentajes de la tercera pregunta.....	29
Tabla 2.4	Porcentajes de la cuarta pregunta.....	30
Tabla 2.5	Porcentajes de la quinta pregunta.....	31
Tabla 2.6	Porcentajes de la sexta pregunta.....	32
Tabla 2.7	Porcentajes de la séptima pregunta.....	33
Tabla 2.8	Porcentajes de la octava pregunta.....	34
Tabla 2.9	Porcentajes de la novena pregunta.....	35
Tabla 2.10	Porcentajes de la décima pregunta.....	36
Tabla 2.11	Porcentajes de la onceava pregunta.....	37
Tabla 2.12	Porcentajes de la doceava pregunta.....	38

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1.1 Trámites de nivel tres.....	22
Cuadro 1.2 Trámites de nivel cinco.....	23
Cuadro 1.3 Trámites de nivel siete.....	24

ANEXOS

ANEXO "A" FORMATO DE ENCUESTAS.

ANEXO "B" UBICACIÓN DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN EL ITSA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a entregar a la Sección de Personal del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, una herramienta ágil, sencilla y práctica para que ejecute los procedimientos propios de la Administración de Recursos Humanos del ITSA.

Actualmente en la Sección de Recursos Humanos, no se lleva un proceso de Selección de Personal para llenar una vacante, ya que no existe un correcto manejo de la Administración de Recursos Humanos, produciendo así una deficiencia en dicha Sección, ya que no existe un Manual que detalle como deben ser estos procesos y a las personas que les compete realizar dichas tareas por que el personal, hace lo que puede y no lo que debe.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA) es un ente educativo de nivel tecnológico superior, sujeto a la normatividad, disposiciones y supervisión del CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior); sin embargo, por ser un organismo dependiente de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, cuenta para su funcionamiento, con personal militar y civil, cuya administración se sujeta a las leyes y procedimientos militares: y, con el personal que depende directamente del Instituto, sujeto al Código de Trabajo.

Para cumplir con la gestión de Recursos Humanos, orgánicamente existe la Sección de Personal, dependiente del Vicerrectorado Administrativo, en cuyas funciones y responsabilidades no existen procedimientos predeterminados que faciliten al cliente interno y externo el uso de servicios de calidad, que optimicen los recursos (por la pérdida de tiempo), reduzcan a la mínima expresión las posibilidades de error, motiven la utilización de los mismos y cumplan con el objetivo de la Administración de los Recursos Humanos cual es la de equilibrar los objetivos institucionales y del personal.

Esto ha generado un ambiente de inconformidad en el personal, con potenciales y graves consecuencias futuras, debido a esta ausencia de procedimientos que orienten al empleado sobre los caminos adecuados para el cumplimiento de sus deberes, el ejercicio de sus derechos y la obtención de sus beneficios.

¿Por qué existe una deficiencia en la Sección de Personal?

esto se debe a que no existe una orientación de los procedimientos que debe seguir el empleado, y para esto he pensado en elaborar un Manual que explique al empleado como debe de realizar cada procedimiento a fin de que exista una secuencia lógica entre las tareas.

JUSTIFICACIÓN:

La administración de los recursos humanos, en los subprocesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de toda organización deben obedecer a la naturaleza del ente, orientarse a la finalidad y objetivos institucionales y sustentarse en procedimientos técnicos probados así como en la normatividad que rige en cada organismo. Siendo estos aspectos fundamentales en el proceso, deben, a su vez, concretarse en procedimientos sencillos y claros, enlazados con secuencias lógicas cuyo resultado sean trámites ágiles y oportunos a efectos que el cumplimiento de deberes y ejercicio de derechos sean tangibles y oportunos, enmarcados en las normas respectivas.

La importancia de que existan procedimientos para cada subproceso tiene un doble objetivo: al exterior, lograr que los usuarios de la Sección de Personal cuenten con facilidades en sus requerimientos y que estas generen, a su vez, satisfacción en su desempeño; y, al interior, determinar las áreas de responsabilidad del jefe, supervisor, técnicos y ayudantes que laboran en la misma, con lo que se podría en un momento dado, determinar con exactitud la responsabilidad sobre un hecho, que dé lugar a sanciones o recompensas.

Como valor agregado, la implementación de estos procedimientos generará un mejoramiento de la imagen intrainstitucional de la Sección de Personal y ofrecerá al empleado un mejoramiento del ambiente laboral que generará, consecuentemente, una mayor productividad.

El diagnóstico que se realizará de la situación en que se encuentre la Sección de Personal actualmente, y la necesidad de la Sección justificará, desde mi visión de investigador, la realización de este proyecto de grado, que aspiro sea de una utilidad práctica en el ITSA.

ALCANCE:

La concreción de este proyecto, involucra a todo el personal militar y civil perteneciente orgánicamente al ITSA, así como el personal de asesores, docentes, administrativos y de servicios que dependen directamente del Instituto, sujetos al Código de Trabajo y para el personal asignado a la Sección de Personal por cuanto son ellos los ejecutores de los procedimientos, y los guías del resto del personal para la utilización y optimización de estos procedimientos.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Concepto.

La Administración en si consiste en una coordinación, tanto de los recursos humanos, como de los materiales, a fin de cumplir los objetivos que se propone la institución.

El papel que desempeña la Administración de Recursos Humanos, es la de dar una orientación administrativa hacia las personas que laboran en la institución, a fin de orientarlas a realizar trabajos que vayan de acuerdo a su capacitación, ya que no podemos imponer a las personas a trabajos que no deseen realizar, o no estén en condiciones de hacerlo, ya que se pone en riesgo los planes que la organización se propone ha alcanzar.

Los objetivos primordiales en la Administración de Recursos Humanos es: la de promover el desempeño de las personas para que cumplan con la organización, así como la organización también brinda ayuda a que estos alcancen un objetivo personal que tenga el empleado, para que de esta manera exista un estímulo entre ambas partes y den de ellas al máximo para poder llevar una mayor productividad, e ir desarrollándose personal y organizacionalmente, es decir a la par.

En si poseen varios conceptos de la Administración, dirigida hacia el manejo de los Recursos Humanos una de ellas es la teoría "X", y a teoría "Y" de

McGregor, que cada una de ellas comprende la manera en que se piensa que se debe de llevar el Recursos Humanos de una organización.

La teoría “X”, sostiene que no se debe confiar en los trabajadores, y que se debe obligar a realizar solamente su trabajo, y que no existe una aversión al trabajo, siendo necesario un control en cada labor que realiza el trabajador.

En cambio la teoría “Y”, sostiene que “La gente no tiene aversión al trabajo, y es capaz de auto-controlarse en una situación de trabajo”¹.

La filosofía de los Recursos Humanos, trata sobre si le agrada al individuo el trabajo que esta realizando, si estos pueden ser confiables, el porqué se comporta de esa manera y la forma en que deben ser tratados.

La Administración de Recursos Humanos consiste en varios procesos como la provisión, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el control, a fin de promover el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, existiendo una mayor preocupación por la Sección de Recursos Humanos, en el bienestar del empleado, y en el incentivo de cada uno de ellos por ser mas eficaz en el trabajo.

¹ Gary Dessler, “Administración de Personal”, Sexta edición, Pág. 17

Provisión:

Es el proceso, que se encargado de suministrar recursos humanos, a la organización de acuerdo a su naturaleza.

Análisis de puestos:

“Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar”¹.

Se debe hacer un análisis de los requisitos que deben tener los candidatos para ocupar dicho puesto.

Reclutamiento:

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados ha atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”²

Las personas buscan organizaciones de prestigio para laborar; y estas a su vez, buscan personas que reúnan requisitos predeterminados por la empresa para su ingreso, a fin que puedan desarrollar las actividades que exige el cargo en la organización.

En consecuencia el reclutamiento lo definimos, como el conjunto de técnicas y procedimiento tendientes a atraer candidatos, capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

¹ Gary Dessler, “Administración de Personal”, Sexta edición, Pág. 77

² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Pág. 208

Siempre se tiene que ver, que cada candidato posea el mínimo de requisitos para empezar el proceso de selección, facilitando su reclutamiento.

Selección de personal:

“La selección es escoger y clasificar a los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.”¹

Esta actividad, es la aplicación de parámetros de comparación y medición para determinar la idoneidad de los candidatos.

Medición de las cualidades y requisitos de los candidatos, y comparación con las exigencias que la organización haya determinado para el cargo a ocuparse, o generalmente la medición es para aspectos profesionales, académicos, habilidades, valores.

Aplicación:

Constituye asignación de tareas y funciones específicas al individuo en la organización, es decir el trabajo que se va a realizar.

Previamente debe haberse diseñado el cargo, listando las tareas, funciones y responsabilidades, así como los requisitos que se exige, para que el candidato pueda ocupar el cargo indicado.

¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Pág.238

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño, es la aplicación de técnicas que permite tener un concepto cualitativo o un indicador cuantitativo de la calidad del trabajo realizado por el empleado.

Mantenimiento:

Una vez ocupado el cargo por el candidato seleccionado es indispensable mantener al personal en la organización, brindándoles beneficios económicos, sociales, seguridad e higiene en el trabajo, para así mantener al personal en un ambiente de seguridad y conformidad en las labores diarias.

Una organización debe tener un sistema de recompensas y sanciones, a fin de mantener un comportamiento adecuado en el personal dentro y fuera de la organización.

Compensación:

“Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás organizaciones derivadas de estos.”¹

La compensación, es la remuneración que recibe un empleado por realizar su trabajo, que esta es fijada de acuerdo al cargo que ocupa, y de

¹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Pág. 409

acuerdo a las políticas de las Instituciones, como en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que se establecen por escalafones salariales.

Estas compensaciones pueden ser financieras o no financieras: en las primeras se encuentran los sueldos y beneficios sociales tangibles y cuantificables; y en los segundos, la seguridad y el prestigio de pertenecer a la empresa.

Beneficios sociales:

“Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”¹.

Desarrollo:

Hay que considerar que la relación empleado – empresa, obliga a que de manera conjunta vayan desarrollándose: el hombre sobre la base de la educación, y la empresa en su estructura y funcionamiento.

El empleado deber asumir, el reto de la actualización de sus conocimientos, su perfeccionamiento y entrenamiento; y la empresa anticipándose a los cambios para mantener el sitio de liderazgo en su área, cambios que son de índoles tecnológicos, económicos, políticos, sociales, etc.

Control:

¹ Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Pág. 459

“El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.”²

Las empresas funcionan, de acuerdo con una planificación para lograr los objetivos que persigue, por lo que es necesario plantear estrategias conducentes a alcanzar dichos objetivos.

Una técnica para llevar un buen control del personal que labora en la institución, es mediante una base de datos, con toda la información de cada uno de los empleados, pero al no tener ordenada y actualizada toda esta información, esta da lugar a una deficiencia en caso de ocurrir una emergencia.

Auditoría de Recursos Humanos:

“Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”¹

Adicionalmente a esto existe la Auditoría de Recursos Humanos, que se encarga de verificar el cumplimiento de la normatividad a que este sujeta la empresa, los objetivos que se hayan planteado, las directivas y las políticas que se hayan dictado en lo que se relaciona a la Administración de Recursos Humanos.

² Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Pág.618

¹ Jhon F. Mee, Personnel Handbook, Ronald Press, Pág. 1077

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar procedimientos para la Administración de Recursos Humanos del ITSA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Sección de Personal del ITSA, sobre su organización, funciones y potencial humano.

- ❖ Obtener una apreciación de los usuarios sobre el grado de satisfacción de los servicios que ofrece la Sección de Personal del ITSA e identificar los aspectos más relevantes positivos y negativos, como sustento de la propuesta.

- ❖ Recopilar, clasificar, organizar y asignar de manera lógica, práctica y sencilla las tareas del personal de la Sección de Recursos Humanos del Instituto, traducidas en un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos para que sea aprobado por las autoridades del Instituto y difundido a los usuarios del servicio.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCION DE PERSONAL DEL ITSA

1.1 UBICACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL DE LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA EN LA FAE.

1.1.1. Ubicación orgánica:

Para poder ubicar orgánicamente a la Sección de Personal del ITSA en la FAE, se debe partir de la Fuerza Pública, que constituye una parte del estado, para la ley y el orden dentro de nuestro país, para cumplir con dichas obligaciones posee dos organizaciones que colaboran para guardar dichas leyes, y lo hace mediante la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas que son organismos encargados de velar por la seguridad de los ciudadanos dentro del territorio, así como de problemas limítrofes con países vecinos, pero nos vamos a dedicar a estudiar a las Fuerzas Armadas que se componen de tres fuerzas, con el propósito de defender cielo, tierra y mar ecuatorianos de enemigos, como son: el Ejército, la Marina y la FAE respectivamente, la Fuerza Aérea posee tres comandos para efectivizar el mando de dicha fuerza que son:

El COMDA, el COMAC y el COTRAN, los cuales se encuentran en la administración de cada una de las ramas de la organización. Además como toda fuerza también posee escuelas militares con el objetivo de capacitar a ciudadanos, para que ingresen en un periodo de reclutamiento, brindándoles conocimientos que van a poner en practica durante toda su vida militar. Se brinda al personal militar una instrucción militar para que adquieran un correcto

comportamiento ante las personas, volviéndolo una persona ágil físicamente, listo para enfrentar una batalla contra el enemigo sea cual sea su naturaleza.

Las escuelas para la formación de militares y cursos de especialización son cuatro que se detalla a continuación:

AGA, organismo encargado de adiestrar a personal militar antiguo en cursos de capacitación, a fin de incrementar los conocimientos y reforzar los ya adquiridos a lo largo de la carrera.

ESMA, Escuela Superior Militar de Aviación encargada de la formación de personal de oficiales técnicos y pilotos, a pedido de la Fuerza Aérea, tanto académicamente como militarmente.

ITSA, Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, entidad dedicada a la formación de tecnólogos para dar un correcto mantenimiento a los aviones, y también a los pedidos de adquisiciones de material para su reparación.

EIA, Escuela de Infantería Aérea, encargada de formar militarmente al personal que desee ingresar a la Fuerza Aérea en calidad de infante, ya que su principal función es el de brindar seguridad en cada base, y personal de operaciones en contra de invasiones, además también se capacita para funciones administrativas.

El ITSA se encuentra encargado de “Formar tecnólogos militares y civiles a través de una educación integral en las áreas técnicas, científicas y humanísticas, con el fin de aportar a la seguridad y desarrollo del país, así como planificar y ejecutar cursos de capacitación y perfeccionamiento en áreas afines a la aeronáutica”¹, misión en la cual se encuadra la filosofía humanística y científica.

Es necesario destacar además que este establecimiento, a la fecha ha graduado dos promociones de tecnólogos, civiles y militares. Su origen se lo encuentra en la antigua Escuela de Especialidades, que se transformo en la Escuela Técnica Aeronáutica (ETA), para convertirse luego en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFA). Hasta aquí, funcionando únicamente con personal militar, para hace pocos años, llegar a ser lo que actualmente es: un centro de educación superior de nivel tecnológico abierto a la sociedad civil.

El organismo máximo es el rectorado que se encarga de vigilar el correcto funcionamiento de la institución, pero que recibe ayuda de tres vicerrectorados para aumentar la eficiencia en el control de cada una de las actividades que desempeña el instituto, como son: El Vicerrectorado Académico, el Vicerrectorado Administrativo, el Vicerrectorado de investigación, estos tres grandes entes de control ayudan a que el trabajo del rector no sea tan pesado, dirigiéndonos al Vicerrectorado Administrativo, se puede hallar que se divide en cinco departamentos como son: recursos humanos, bienestar estudiantil, abastecimientos, servicios generales, y admisión (Anexo B).

¹ Prospecto de Admisión del ITSA, 2002.

1.1.2. Ubicación funcional:

FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-

“La Jefatura de la Sección de Personal del ITSA es asignado a un oficial de la FAE en el grado de Teniente, y como funciones principales debe:

- a) Mantener el control de asistencia y puntualidad de todo el personal que labora en el Instituto.
- b) Organizar científicamente el sistema de control y promoción del personal del Instituto.
- c) Encargarse del proceso de reclutamiento del personal que requiera el Instituto.
- d) Cumplir todas las disposiciones que le fueren encomendadas por el Rector, así como las leyes y reglamentos correspondientes”¹

Si bien es cierto que el orgánico funcional, establece las funciones y responsabilidades de manera clara y objetiva, estos deben implementarse mediante la descripción de tareas enlazadas con coherencia y secuencia lógica, en función del proceso técnico de la Administración de Recursos Humanos, y las tareas administrativas complementarias.

Situación que al momento no existe en la Sección de Recursos Humanos del ITSA, como tampoco una delimitación de funciones respaldada con documentos, que junto con la tarea de responsabilidades, se unan en un Manual, a fin de que se brinde una guía al personal para realizar cualquier procedimiento.

¹ Orgánico funcional del ITSA.

Si bien es cierto que la Sección debe de poseer procedimientos para la Administración del Recurso Humano del Instituto que se encarga de analizar la situación en que se encuentran estos.

Provisión.

Se puede observar que no se lleva una correcta aplicación, ya que en algunos casos se hace llamamiento y en otras no, además, no existe un estudio del mercado, incluyendo en el Instituto personas que no reúnen los requisitos que deben de tener para ocupar un puesto.

Análisis de puestos.

Cuando se crea un puesto en el Instituto o cuando se da una vacante en el mismo, no se investiga bien los requisitos que se necesita para ocupar dicha vacante y a veces solo se pide el título, o se coloca por afinidad o amistad.

Reclutamiento.

Ahora comparando el concepto que se a anotado sobre el reclutamiento y comparado con la realidad que se lleva en el Instituto, se puede observar que, no se da un estudio del mercado, no se busca candidatos de una manera adecuada ya que en algunas veces se publica y se anuncia por radio, pero en muchos de los casos no se da, sino que se acude a contactos de amigos o parientes.

Selección de personal.

Al no existir un correcto reclutamiento para seleccionar a los candidatos que van a pasar al siguiente proceso que es la selección, no se puede comparar los requerimientos que pide la institución, con los requisitos que posee el candidato a ocupar dicho cargo, dando como resultado colocar a una persona no idónea al puesto.

Aplicación.

Así como se tiene que dar una designación al personal que ingresa en la institución, también se debe de asignar tareas que tiene que cumplir, pero hay ocasiones en que no se da una buena orientación, de que es lo que va a realizar el nuevo miembro de la institución.

Evaluación de desempeño.

En la Institución no se da una evaluación al personal, y de esa forma, no se logra saber en que manera se encamina el Instituto para tomar decisiones, de tal forma que se carece de información sobre las condiciones de desempeño del personal.

Mantenimiento.

Uno de los problemas que entabla el Instituto, es la falta de incentivos, ya que son muy pocos influyendo en la motivación del empleado por trabajar, y la falta de pago por horas extras, crea que el empleado

trabaje hasta el tiempo que se ajusta a su horario, aunque de como resultado, un trabajo a medias.

Compensación.

En la institución se lleva una paga de sueldos y de beneficios para el empleado, pero la demora en la paga de estos ha creado una inconformidad en ellos, existiendo muy poca preocupación de la Institución por el cliente Interno.

Beneficios sociales.

Los empleados no poseen muchos beneficios sociales, ni muchos servicios, se debe de buscar la manera de que el empleado vea que también existen servicios, por el esfuerzo entregado en su trabajo.

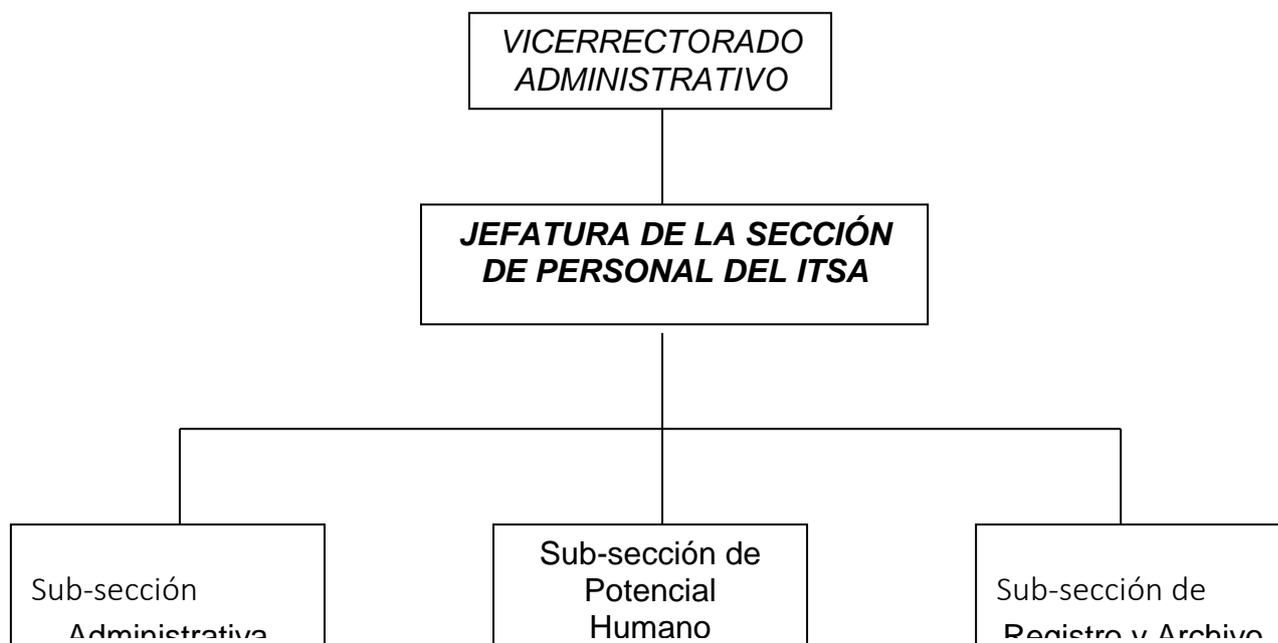
Desarrollo.

Actualmente la Sección no realiza coordinaciones, para que se efectúen cursos de capacitación, a fin de que el personal que labora en la Sección de Recursos Humanos, adquiera mas conocimientos para mejorar el servicio y agilizar lo procesos.

Control.

No se maneja una buena documentación de los datos personales, familiares y profesionales de cada empleado que trabaja en el instituto, y además no existe un control por parte del supervisor de los procesos que se realiza en la sección.

1.2 Organización actual y recursos humanos de la Sección de Personal del ITSA.



Elaborado por; Wilson Carrión.

Figura No. 1.1 Organización actual de la Sección de Recursos Humanos

1.3 Descripción y evaluación de los trámites actuales.

En cada organización existen los niveles de pericia, que es la designación de tareas de acuerdo al rango y experiencia que posea cada aerotécnico.

NIVELES DE PERICIA

Cuadro 1.1 Trámites de nivel tres.

Sección de Recursos Humanos Ayudante de la Sección de Recursos Humanos Nivel 3 con el grado de Cabos Segundos
Actividades
“Recepta y envía la documentación de la Sección
Controla el horario de Empleado Civiles
Llena formularios de permiso, licencias, hojas de entrada y salida y calificaciones de personal militar y civil.
Elabora las tarjetas de filiación AP-7 del personal de FAE e ITSA
Realiza el parte radiográfico diario con las novedades del personal.
Habré y actualiza expedientes personales de FAE y del ITSA.
Elabora documentación rutinaria como oficios, memorándums, radiogramas, orden del día, solicitudes, certificados, etc.
Actualiza los escalafones alfabéticos, especialidades, antigüedades y de Educación Continua de FAE y del ITSA.
Actualiza los listados de los Pelotones de Guardia, cuando hay ingresos o salidas del Personal Militar.
Subraya las novedades existentes en las Orden General Ministerial y Orden General FAE.” ¹

¹ Manual de Clasificación de Aerotécnicos

Cuadro 1.2 Trámites de nivel cinco.

<p style="text-align: center;">Sección de Recursos Humanos Técnico de la Sección de Recursos Humanos Nivel 5 con el grado de Sargentos Segundos</p>
Actividades
“Ejecuta procesos de Reclutamiento de personal civil (llamamiento, información, exámenes, recepción de documentos, selección provisional).
Tramita documentación para ascensos y promoción del personal Militar y Civil.
Instruye al personal Militar sobre los derechos, beneficios y requisitos para el cumplimiento de deberes y ejercicio de derechos del personal militar y civil.
Realiza los tramites para la reclasificación del personal de la FAE, cuando hay solicitudes previas
Mantiene los cuadros orgánicos, estructurales, funcionales, tablas de dotación de personal.
Realiza cálculos y proyecciones presupuestarios, para la asignación de los fondos necesarios para el funcionamiento de la Sección
Elabora y actualiza regulaciones y directivas, previa disposición de las autoridades.
Controla y registra los cuadros de licencias y permisos del personal Militar y Civil.
Realiza el control de guardia de los pelotones.
Elabora pruebas y exámenes para aspirantes a ingresar a la Institución.
Verifica las novedades existentes en las OGM y OGFAE, para su ejecución y cumplimiento.
Planifica y coordina los diferentes cursos y adiestramiento del personal Militar y Civil.
Elabora orgánicos funcionales, nominales y numéricos.
Elabora informes mensuales.” ¹

¹ Manual de Clasificación de Aerotécnicos

Cuadro 1.3 Trámites de nivel siete.

Sección de Recursos Humanos Supervisor de la Sección de Recursos Humanos Nivel 7 con el grado de Suboficiales Segundos
Actividades
“Coordina y controla los pases y movilización del personal.
Conduce entrevistas individuales y revisa los reportes de personal.
Determina los ajustes necesarios al personal asignado, interpreta regulaciones, planes, políticas y procedimientos de personal.
Asesora al personal del reparto sobre beneficio personal de seguros, cesantías, ascensos, aportes, condecoraciones, invalidez, beneficios de retiro, enfermedad, sueldos, salarios, viáticos y disponibilidad.
Administra pruebas normales de proeficiencias.” ¹

Cada nivel, establece al aerotécnico, las tareas que cada uno debe de realizar, ya que cada nivel determina el grado de responsabilidad que posee para realizar las funciones asignadas en la institución.

¹ Manual de Clasificación de Aerotécnicos

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS DE LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA.

2.1 Aplicación de encuestas sobre el grado de aceptación de los servicios de la Sección de Personal.

Para evidenciar de manera concreta y porcentual, el grado de aceptación de la gestión de la sección de Personal del ITSA, se busco una técnica para determinar la acogida que esta Sección tiene ante el personal, se aplicó una encuesta con el siguiente formato, a una muestra de cien personas entre personal militar y civil que labora en este Instituto, en los diferentes niveles: administrativo, docente y varios servicios. Las preguntas fueron de tipo cerrado, con varias opciones de respuestas, y una pregunta abierta, de ensayo, colocada al último, a fin de completar el criterio que el cliente interno tenga de la Sección de Personal del ITSA y del personal que en ella labora.

1.- ¿Cree UD. Que los servicios brindados en la Sección de Personal se dan de

una manera rápida y efectiva ?

2.- ¿En que tramite que haya realizado en la Sección de Personal le han

demostrado mas demora o deficiencia?

3.- ¿El trato que le brindan en la Sección es de una manera cordial, respetuosa y

acogedora?

4.- ¿Cree que el personal que trabaja en la Sección de Recursos Humanos sé

encuentra en capacidad de realizar sus labores?

5.- ¿Los formatos que se emplean en la Sección de Personal para los tramites

respectivos son los adecuados?

6.- ¿Si su respuesta fue no, en que formularios desearía UD, que cambien los

formatos?

7.- ¿Cree UD, que el control de los documentos en la Sección de Recursos

Humanos es la adecuada?

8.- ¿Cuando ingresó al Instituto, recibió información de cuál era su papel y de

las personas con quien iba a trabajar?

9.- ¿Cuando realiza algún tramite le asesoran de los pasos que debe de realizar?

10.- ¿En que tiempo cree que se debería evaluar el desempeño del Personal de Recursos Humanos?

11.- ¿Cree que existe una coordinación entre los procesos que realiza la Sección de Recursos Humanos con otras secciones?

12.- ¿Que sugerencias positivas daría usted, para mejorar la atención y el servicio que presta la Sección de Recursos Humanos del ITSA?

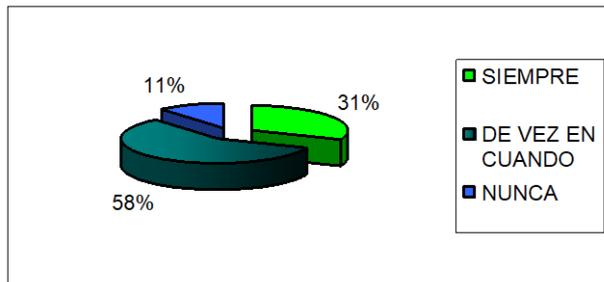
2.2 Procesamiento de los resultados y determinación del grado de aceptación.

1. - ¿Cree UD. Que los servicios brindados en la Sección de Personal se dan de una manera rápida y efectiva?

Tabla 2.1 Porcentajes de la primera pregunta

Siempre	31%
De vez en cuando	58%
Nunca	11%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.1 Tabulación de los resultados de la primera pregunta

Análisis: Se ha determinado, que el 58% de las personas encuestadas reciben un servicio, de vez en cuando de una manera rápida y efectiva, y otra veces no, dando lugar a una inconformidad en el personal que labora en el Instituto al acudir a la Sección a realizar cualquier trámite y un 31% opinan que siempre se ha brindado todo trámite de manera rápida y efectiva.

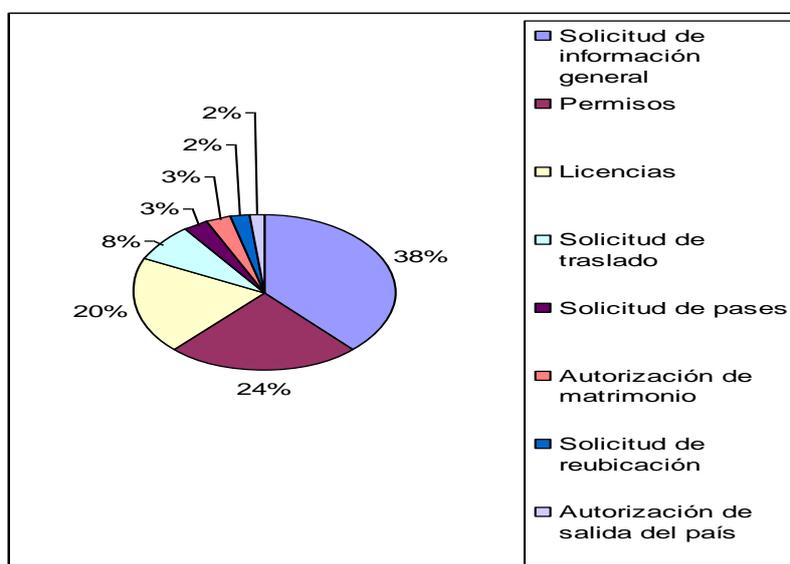
2.- ¿En que tramite que haya realizado en la Sección de Personal le han

demostrado mas demora o deficiencia?

Tabla 2.2 Porcentajes de la segunda pregunta

Solicitud de información general	38%
Permisos	24%
Licencias	20%
Solicitud de traslado	8%
Solicitud de pases	3%
Autorización de matrimonio	3%
Solicitud de reubicación	2%
Autorización de salida del país	2%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.2 Tabulación de los resultados de la segunda pregunta

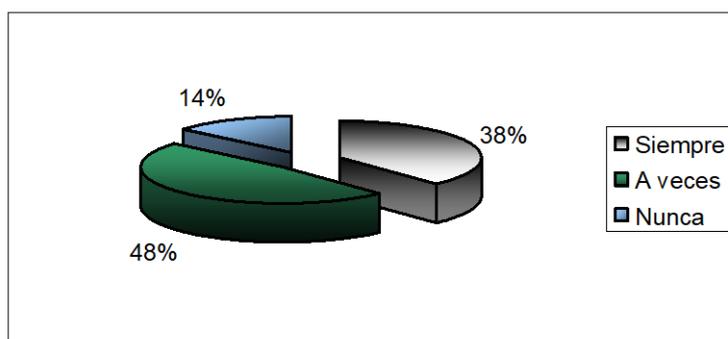
Análisis: Se ha determinado que el 38% de las personas encuestadas no reciben una buena información general, siendo este el mayor servicio que no se brinda de una manera efectiva, un 24% que opinan que son los permisos, y un 20% en las licencias.

3.- ¿El trato que le brindan en la Sección es de una manera cordial, respetuosa y acogedora?

Tabla 2.3 Porcentajes de la tercera pregunta

Siempre	38%
A veces	48%
Nunca	14%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.3 Tabulación de los resultados de la tercera pregunta

Análisis: Se puede observar que el 48% de los empleados que laboran en el ITSA, reciben un trato que, a veces es cortés pero en otras ocasiones no lo es constituyendo una falta de urbanidad de parte de la Sección hacia el cliente interno, y un 38% piensa que el trato es cordial y respetuoso en todo momento.

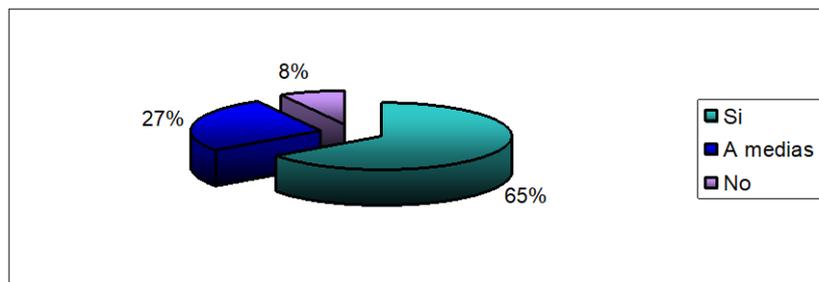
4.- ¿Cree que el personal que trabaja en la Sección de Recursos Humanos

se encuentra en capacidad de realizar sus labores?

Tabla 2.4 Porcentajes de la cuarta pregunta

Si	65%
A medias	27%
No	8%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.4 Tabulación de los resultados de la cuarta pregunta

Análisis: el 65% de los empleados del ITSA, afirman que las personas que laboran en la Sección, si se encuentran en capacidad de desempeñar sus

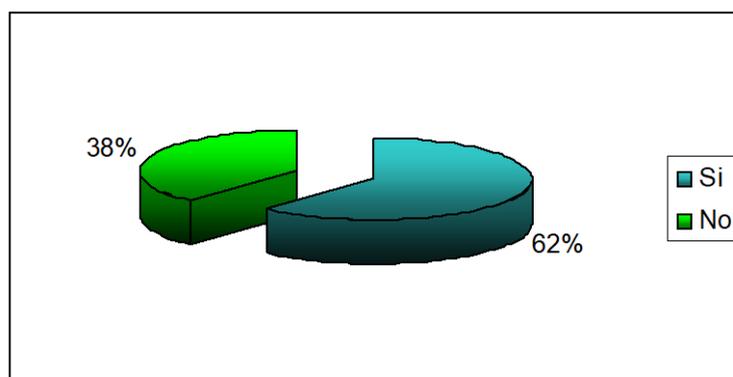
tareas ya que han demostrado conocimientos y agilidad para realizar cada uno, y un 27% piensa que tiene una capacitación a medias.

5.- ¿Los formatos que se emplean en la Sección de Personal para los tramites respectivos son los adecuados?

Tabla 2.5 Porcentajes de la quinta pregunta

Si	62%
No	38%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.5 Tabulación de los resultados de la quinta pregunta

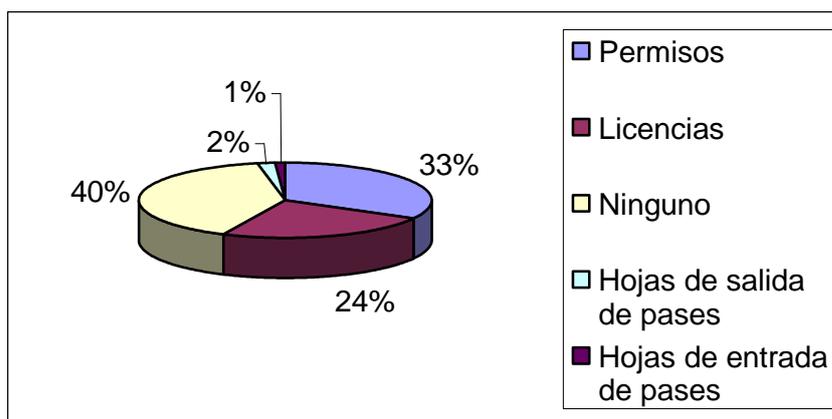
Análisis: el 62% del personal afirma que el formato de cada trámite es el adecuado a la necesidad de cada trámite que el empleado que laboran en el ITSA realiza en la Sección, y un 38% piensa que algunos no son los adecuados ya que afirman que son complicados de llenar.

6.- ¿ Si su respuesta fue no, en que formularios desearía Ud. Que cambien los formatos?

Tabla 2.6 Porcentajes de la sexta pregunta

Permisos	33%
Licencias	24%
Ninguno	40%
Hojas de salida de pases	2%
Hojas de entrada de pases	1%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.6 Tabulación de los resultados de la sexta pregunta

Análisis: Un 30% de los empleados que laboran en el ITSA afirman que deben existir cambios en las hojas de permisos ya que presentan un formato no adecuado y un 24% afirman que se debe de cambiar las hojas de licencias.

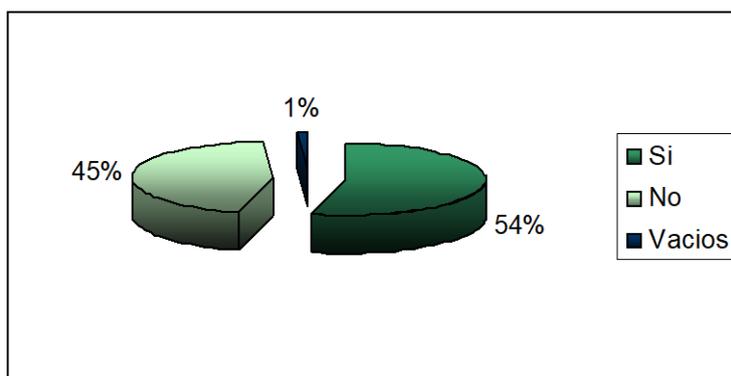
7.- ¿Cree Ud. Que el control de los documentos en la Sección de Recursos

Humanos es la adecuada?

Tabla 2.7 Porcentajes de la séptima pregunta

Si	54%
No	45%
Vacios	1%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.7 Tabulación de los resultados de la séptima pregunta

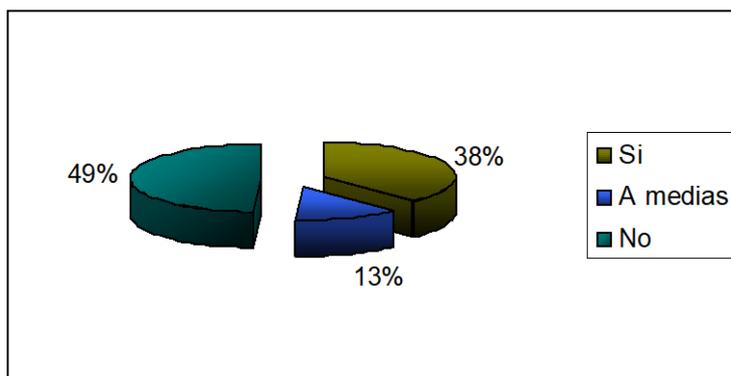
Análisis: el 54% de los empleados que laboran en el instituto afirman que el control de la documentación que se lleva en la Sección es la correcta ya que no ha demostrado anomalías, y un 45% afirma que no se da de una manera correcta el control de la documentación.

8.- ¿Cuando ingreso al Instituto recibió información de cual era su papel y de las personas con quien iba a trabajar?

Tabla 2.8 Porcentajes de la octava pregunta

Si	38%
A medias	13%
No	49%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.8 Tabulación de los resultados de la octava pregunta

Análisis: El 49% de los empleados del ITSA no han recibido una información de cual iba a ser su papel en la institución y de las personas con quien va a trabajar, además de a quien deberá dar a conocer las novedades suscitadas y cuales serán las personas que dependerán de él.

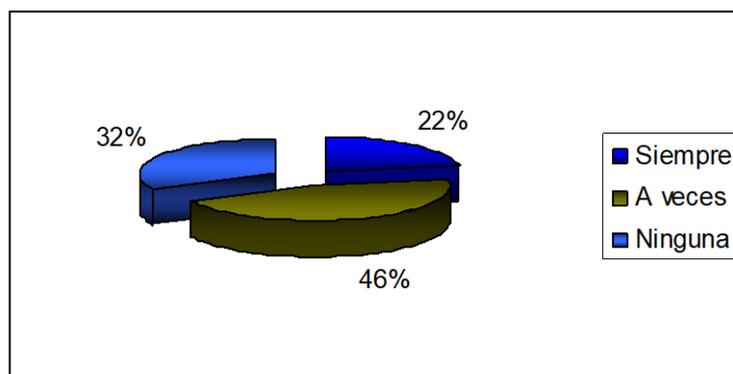
9.- ¿Cuando realiza algún tramite le asesoran de los pasos que debe de

realizar?

Tabla 2.9 Porcentajes de la novena pregunta

Siempre	22%
A veces	46%
Ninguna	32%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.9 Tabulación de los resultados de la novena pregunta

Análisis: Un 46% de los empleados del instituto, a veces han recibido un asesoramiento de los pasos que deben de seguir en cada trámite y otras veces no les asesoran, y un 32% en ninguna ocasión les han ofrecido una asesoría para realizar un trámite.

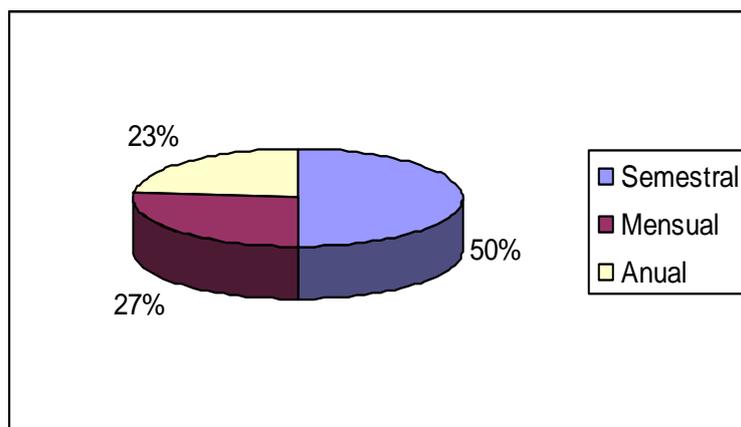
10.- ¿En que tiempo cree que se debería evaluar el desempeño del Personal

de Recursos Humanos?

Tabla 2.10 Porcentajes de la décima pregunta

Semestral	50%
Mensual	27%
Anual	23%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.10 Tabulación de los resultados de la décima pregunta

Análisis: el 50% de los empleados del instituto opinan que la evaluación del Personal de Recursos Humanos debe de darse cada semestre, y un 27% opinan que debe de ser mensual.

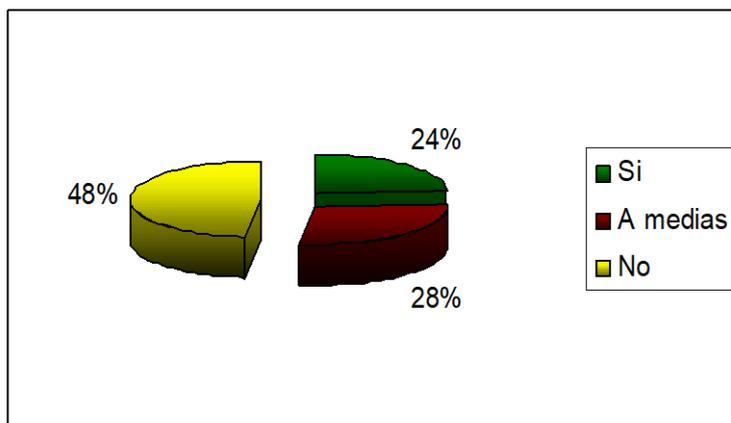
11.- ¿Cree que existe una coordinación entre los procesos que realiza la

Sección de Recursos Humanos con otras secciones?

Tabla 2.11 Porcentajes de la onceava pregunta

Sí	24%
A medias	28%
No	48%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.11 Tabulación de los resultados de la onceava pregunta

Análisis: el 48% de los empleados del ITSA, afirman que, los procesos que realiza la Sección de Recursos Humanos no tienen una coordinación con los demás departamentos de la institución, y un 28% opina que la coordinación se da a medias.

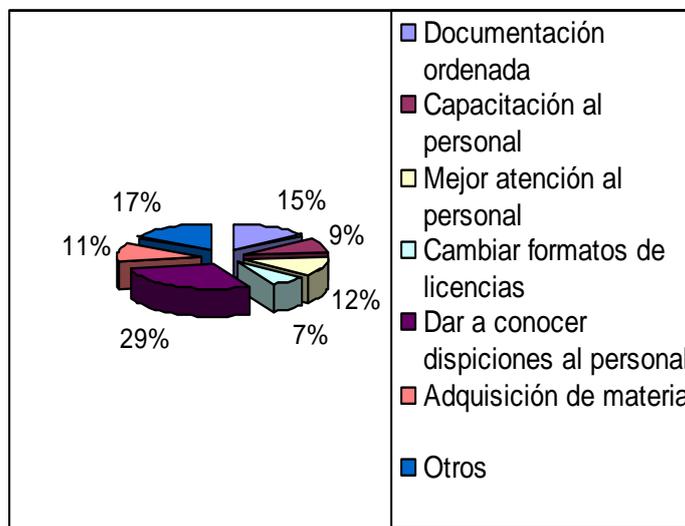
12.- ¿Que sugerencias positivas daría usted. Para mejorar la atención y el

servicio que presta la Sección de Recursos Humanos del ITSA ?

Tabla 2.12 Porcentajes de la doceava pregunta

Documentación ordenada	15%
Capacitación al personal	9%
Mejor atención al personal	12%
Cambiar formatos de licencias	7%
Dar a conocer disposiciones al personal	29%
Adquisición de material	11%

Elaborado por: Carrión Wilson



Elaborado por: Carrión Wilson

Figura 2.12 Tabulación de los resultados de la doceava pregunta

Análisis: el 29% de los empleados del ITSA afirman que, una manera para mejorar la atención que brinda la Sección de Recursos Humanos, es dando a conocer las disposiciones que se dan al personal por parte de la autoridades, y el 12% opina que se debe de dar una mejor atención al personal.

2.3 Socialización de los resultados al personal de la Sección.

Con los resultados obtenidos, se realizó una reunión con los señores que laboran en la Sección de Personal del ITSA, a fin de que conozcan los resultados y puedan aportar con criterios de retroalimentación, sobre los puntos que obtuvieron observaciones.

Como criterio general se manifestó por parte de todo el personal que una razón para que no haya una atención al cliente interno, en términos de excelencia, es la falta de equipos computacionales adecuados en su capacidad, y software acorde con las exigencias del trabajo. Así mismo el hecho que en el mismo local funciona la sección de Admisión del ITSA cuya naturaleza es distinta a la de la misión de la Sección de Recursos Humanos, y que las falencias que ahí pueden generarse, se endosa a la Sección de Personal.

Con el conocimiento de los resultados, el personal de la Sección se comprometió a entregar toda la información necesaria para esbozar el proyecto del Manual de Procedimientos, sobre la base de la concepción de la Administración de Recursos Humanos, contenidos en las actividades que componen los diferentes procesos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

En general se evidencio que hay toda la predisposición del personal para sistematizar las tareas, establecer las responsabilidades pertinentes e iniciar un

proceso de mejoramiento continuo, sustentado en el auto-análisis y la retroalimentación. Con este concepto, el documento que se va a generar como producto de este trabajo, por su naturaleza, no es definitivo, y siempre estará abierto a la actualización, fruto del cambio del personal, del ámbito de acción y del valor agregado de capacidad que los ejecutantes de los procedimientos realicen.

CAPITULO IV

PROCEDIMIENTOS A CUMPLIRSE EN LA SECCIÓN DE PERSONAL DEL ITSA.

3.1 Aplicabilidad de los procesos a la realidad del ITSA.

A fin de proceder a establecer los procedimientos de las diferentes actividades que realiza la Sección de Personal del ITSA, en atención a los subprocesos de la Administración de Recursos Humanos, es necesario recordar, el hecho que el Instituto tiene personal cuya administración se rige bajo dos normativas: los empleados civiles amparados por el Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas; y, los dependientes de ITSA, regidos por el Código de Trabajo, que no tienen la condición de empleados de las Fuerzas Armadas.

A esto hay que añadir, lo concerniente al Personal Militar, cuya administración, en lo que tiene que ver con la competencia de la Sección de Personal del ITSA, se limita a la inducción, pues los otros procesos se gestionan a nivel institucional desde el Comando General de la Fuerza Aérea.

Con este antecedente el presente trabajo diseñará los procedimientos de manera estándar para los dos tipos de empleados, en razón que la diferencia de las normas que rige, no implica diferencia en los procedimientos y más bien se trata de uniformar éstos en beneficio de una correcta y óptima administración de los recursos humanos.

CAPITULO V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 Propuesta del Manual de Procedimientos del Personal del ITSA.

Índice del Manual

1, Introducción.....	44
2. Antecedente.....	44
3. Objetivos.....	45
4. Base legal.	45
5. Alcance.....	46
6. Vigencia.....	46
7. Actualización.....	46
Procedimientos para el desarrollo de las actividades y trámites del Personal del ITSA.....	47
1. Provisión.....	47
1.1 Reclutamiento.....	47
1.2 Selección.....	52
2. Aplicación.....	55
2.1 Contratación.....	55

2.2 Inducción.....	62
3. Mantenimiento.....	64
3.1 Sueldos.....	64
3.2 Beneficios Sociales.....	67
3.3 Renuncias.....	69
3.4 Despidos.....	71
3.5 Promociones.....	73
3.6 Transferencias.....	75
4. Desarrollo.....	77
4.1 Desarrollo Personal.....	77
4.2 Desarrollo Organizacional.....	79
5. Control.....	83
5.1 Base de Datos.....	83
5.2 Control interno.....	86

1. INTRODUCCIÓN:

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de normas, técnicas, políticas y estrategias que se encaminan a obtener, mantener y desarrollar a personas, idóneas para ocupar un puesto en la organización y que apoyen en beneficio de la finalidad institucional.

A este concepto que se deduce del proceso, se suma la consideración de que la persona, es el principio y el fin de todas las actividades, para destacar la vital importancia de que su administración, deba ser eficiente y eficaz, lo que se logra con fundamentos idóneos, ágiles, sencillos y prácticos que procedan conjugar los objetivos del ser humano como tal y los de la organización, como ente dinamizador de la sociedad.

Con estas consideraciones en el presente trabajo, se ha diseñado en forma clara y sencilla la conceptualización elemental de los procesos y las tareas correspondientes, para ser aplicadas en la Sección de Recursos Humanos del ITSA, como un inicio de un proceso ascendente y dinámico, que consiente a los empleados del ITSA en el mejor y mas efectivo socio del Instituto, para que cumpla con su finalidad académica y social que he sido asignada.

2. ANTECEDENTES:

La carencia de un Manual que contenga los procedimientos y tareas que se realizan en la Sección de Personal del ITSA, puede explicarse, en

que es un ente relativamente nuevo y en el diverso sustento legal de las relaciones laborales que tienen sus empleados, como ya se ha anotado; sin embargo el crecimiento de su acción es en el campo académico, la rotación del personal docente, en particular obliga a que la Administración de Recursos Humanos se estructure dentro de la Sección de Recursos Humanos, con la ejecución de procedimientos y tareas sustentadas en los consecuentes subprocesos y sus actividades componentes, adecuadas a la realidad institucional, para que el servicio que se brinda al cliente interno logre en él satisfacción que al final se traduzca en esfuerzo, sin descuidar la consideración del ser humano como tal, y no como un simple recurso.

Esta realidad es el antecedente inmediato que ha motivado la realización de este Manual.

3. OBJETIVOS

1. Explicar el proceso de la Administración de Recursos Humanos adecuados al ITSA.
2. Desarrollar los procedimientos para las actividades y trámite en la Sección de Recursos Humanos del ITSA.

4. BASE LEGAL

La base legal que sustenta los procedimientos determinados en el presente Manual tiene el siguiente marco jurídico:

1. **CÓDIGO DE TRABAJO.**
2. **LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**
3. **LEY DE PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS**
4. **LEY DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**
5. **REGLAMENTO DE DISCIPLINA MILITAR**
6. **REGLAMENTO DE LA RESERVA ACTIVA Y DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS**
7. **ESTATUTO TECNOLÓGICO DEL ITSA**

5. **ALCANCE**

El presente Manual involucra a todo el Personal civil, miembros de las Fuerzas Armadas permanentes, que están asignados orgánicamente al ITSA, así mismo el personal de empleados del ITSA, sujetos a la normatividad civil, y al personal militar que se enmarca en parte al manual en lo que tiene que ver, con su inducción, y su desarrollo.

6. **VIGENCIA**

Este Manual entrará en vigencia, una vez que el Consejo Tecnológico luego del análisis respectivo, emita la acción administrativa respectiva y señale la fecha desde la cual entrará en vigencia.

7. **ACTUALIZACIÓN**

Una vez aprobado y difundido el Manual, podrá el personal que consta en el ALCANCE, realizar las sugerencias que surjan de su implementación, a fin de proceder a la actualización que permita a este documento estar acorde con la dinámica social e institucional.

PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y TRÁMITES DEL PERSONAL DEL ITSA.

Para Empleados ITSA.

1. PROVISIÓN

1.1. Reclutamiento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Departamento solicitante:	Da a conocer al Sr. Rector la existencia de una vacante mediante oficio
Rector:	Ordena a la Sección de Recursos Humanos mediante una orden escrita, elaborar un oficio al Comandante General de FAE, solicitando autorización para reclutar personal para cubrir la vacante.
Técnico de Recursos Humanos:	Elabora el oficio, solicitando autorización al Comandante General de FAE para el reclutamiento de candidatos, para llenar la vacante.
Técnico de Recursos Humanos:	Envía el oficio al rectorado para que lo autoriza y lo firme.
Rector:	Revisa el oficio, autoriza y envía a la Dirección de Personal FAE
Comandante General de FAE:	Recibe el oficio, lo revisa y autoriza su ejecución
Rector:	Recibe el oficio autorizado por el Sr. Ministro de Defensa por medio del Sr. Comandante de FAE, y dispone la ejecución del reclutamiento.

Supervisor de Recursos Humanos:	Analiza el puesto, y establece bases del concurso
Técnico de Recursos Humanos:	Realiza el llamamiento por radio, televisión y prensa, de acuerdo a los requisitos que establece el supervisor para la base del concurso

Cuando el Sr. Rector del Instituto envíe la Orden escrita a la Sección de Recursos Humanos, Disponiendo elaborar el oficio para solicitar al Comandante General de FAE, autorización para el reclutamiento de personal, la orden escrita deberá constar datos como: nombre del puesto, remuneración, beneficios a otorgarse, limitaciones lapso, lugar en donde trabajará, modalidad del contrato, etc.

Además, en cualquier caso, se realizará un cronograma de que deberá cumplirse en forma estricta, en donde constarán las actividades, desde el llamamiento hasta el ingreso.

Para el Personal Militar no se da el proceso de Reclutamiento.

Para Personal de Empleados Civiles FAE.

Reclutamiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Departamento solicitante:	Da a conocer al Sr. Rector la existencia de una vacante mediante oficio
Rector:	Ordena a la Sección de Recursos Humanos mediante una orden escrita, elaborar un oficio al Comandante General de FAE, solicitando autorización para reclutar personal para cubrir la vacante.
Técnico de Recursos Humanos:	Verifica si existe esa vacante
Técnico de Recursos Humanos:	Elabora el oficio, solicitando autorización al Comandante General de FAE para el reclutamiento de candidatos, para llenar la vacante.
Técnico de Recursos Humanos:	Envía el oficio al rectorado para que lo autoriza y lo firme.
Rector:	Revisa el oficio, autoriza y envía a la Dirección de Personal FAE
Comandante General de FAE:	Recibe el oficio, lo revisa y autoriza su ejecución
Rector:	Recibe el oficio autorizado por el Sr. Ministro de Defensa por medio del Sr. Comandante de FAE, y dispone la ejecución del reclutamiento.
Supervisor de Recursos Humanos:	Analiza el puesto, y establece bases del concurso
Técnico de Recursos Humanos:	Realiza el llamamiento por radio, televisión y prensa, de acuerdo a los requisitos que establece el supervisor para la base del concurso

Para empleados ITSA.

1.2. Selección

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Supervisor de Recursos Humanos:	Receptará las carpetas de los candidatos y a la vez constatará que cada una de las carpetas contengan los requisitos mínimos para su ingreso.
Departamento Solicitante:	Se encargará de elaborar las pruebas para los candidatos y se encargará a la vez de tomar dichas pruebas según corresponda con la Sección.
Supervisor de Recursos Humanos:	Calificará las pruebas y la documentación entregada en las carpetas de cada candidato
Supervisor de Recursos Humanos:	Llamará a los candidatos, que hayan sido seleccionados en la calificación de pruebas y carpetas a la entrevista personal.
Rector, Vicerrector académico, Supervisor de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento Solicitante	Realizarán la entrevista personal a cada uno de los candidatos
Rector, Vicerrector académico, Supervisor de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento Solicitante	Seleccionarán al candidato más idóneo y notificarán al quien haya sido seleccionado.

Cuando se trate de concurso de Merecimientos y Oposición, se recabará de la dependencia respectiva, según la naturaleza, las pruebas respectivas y las respuestas respectivas. Este documento tendrá la calificación de CONFIDENCIAL, y estará a cargo del Jefe de la Sección de Recursos Humanos.

Previo a la recepción, y con conocimiento y autorización del señor Rector, se establecerán las ponderaciones de los puntajes, incluido de la

entrevista personal, para establecer el puntaje final, y serán establecidas por el Sr. Rector del Instituto.

El proceso, desde el reclutamiento hasta el cuadro final, deberá ser reflejado y descrito en un Informe final a cargo del jefe de Personal.

Todo el proceso de selección tendrá la calificación de CONFIDENCIAL

El proceso de selección es el mismo para Personal de Empleados Civiles FAE, y no se da en el caso de Personal Militar.

Para empleados ITSA.

2. APLICACIÓN

2.1. Contratación

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos:	Solicita al candidato seleccionado los requisitos finales.
Supervisor de Recursos Humanos:	Elaborará el contrato del empleado, con asesoría del Procurador del Instituto.
Técnico de Recursos Humanos:	Elaborará la tarjeta AP-7 del empleado
Técnico de Recursos Humanos:	Dará al empleado, el contrato a fin de que firme para su legalización.
Empleado:	Firmará el contrato y entrega al Técnico
Técnico de Recursos Humanos:	Envía el contrato del empleado a la Dirección de Personal FAE, para la legalización ante el Comandante General de FAE
Comandante General de FAE:	Revisa y legaliza la contratación del empleado ITSA.
Comandante General de FAE:	Envía el contrato con dos copias legalizadas.
Técnico de Recursos Humanos:	Archivará el contrato, entregará una copia al interesado, y la otra a la Sección de Finanzas enviará a la Sección de Finanzas, una copia de la cuenta de ahorros, para el pago de sueldo al empleado.
Técnico de Recursos Humanos:	Entregará al Procurador del Instituto el contrato original del empleado, para que este lo inscriba en el Juzgado de Trabajo, conforme lo contempla la Ley del Estado.
Procurador del Instituto:	Realizará el trámite de inscripción del empleado, en el Juzgado de trabajo.
Juzgado de trabajo:	Inscribirá al empleado.
Procurador del Instituto:	Entregará a la Sección de Recursos Humanos, el contrato original del empleado.
Técnico de Recursos Humanos:	Recibirá el contrato y lo archivará en la carpeta del empleado.

La elaboración de los contratos que sustentan la relación laboral será responsabilidad del Supervisor en lo que tiene que ver con el contenido y estructura.

Los contratos deberán contar con el visto bueno del Asesor Jurídico del ITSA, sea con informe escrito o sumilla en el documento

Una vez elaborado el contrato será dado a conocer a la persona contratada a fin de que analice su contenido, previo a que firme el mismo.

Primeramente deberá firmar el candidato seleccionado, antes de que firme el Rector del ITSA.

Al pie del contrato deberá constar las sumillas de las autoridades que correspondan al órgano regular de la Sección de Personal y, cuando sea del caso, de la autoridad que haya emitido la orden de contratar o de la autoridad a órdenes de quien va a laborar el contratado.

Se mantendrá un registro cronológico de las fechas de finalización de los contratos del personal a fin de tomar oportunamente las acciones administrativas pertinentes.

De acuerdo a lo establecido en el estatuto del Instituto, con cuarenta días de anticipación a la fecha de finalización del Contrato se recabará el

informe de rendimiento profesional y disciplinario del Jefe a órdenes del cual trabaje el contratado, a fin de tramitar la renovación o finalización de la relación laboral en los términos que se haya acordado en el mismo.

Para Empleados Civiles FAE.

Contratación.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos:	Solicita al candidato seleccionado los requisitos finales.
Supervisor de Recursos Humanos:	Elaborará el contrato del empleado, con asesoría del Procurador del Instituto.
Técnico de Recursos Humanos:	Elaborará la tarjeta AP-7 del empleado
Técnico de Recursos Humanos:	Dará al empleado, el contrato a fin de que firme para su legalización.
Técnico de Recursos Humanos:	Envía el contrato del empleado, la tarjeta n AP-7, y una copia de la cuenta de ahorros a la Dirección de Personal FAE, para la legalización ante el Comandante General de FAE
Comandante General de FAE:	Revisa y autoriza la contratación del empleado ITSA.
Comandante General de FAE:	Envía el dos copias legalizadas del contrato del empleado.
Técnico de Recursos Humanos:	Archivará una copia, y entregará la otra copia al interesado.

Para Empleados Militares y Civiles.

2.2. Inducción

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Recursos Humanos y/o Supervisor de Recursos Humanos:	Darán la bienvenida al empleado nuevo.
Jefe de Recursos Humanos y/o Supervisor de Recursos Humanos:	Entregarán al empleado un instructivo con información concerniente al ITSA.
Supervisor de Recursos Humanos:	Instruirá al candidato durante la primera semana sobre funciones que realiza el Instituto y las que realizará él.
Empleado:	Formulará cualquier tipo de preguntas e inquietudes a fin de despejar dudas sobre trabajo o información del Instituto.
Jefe de Recursos Humanos y/o Supervisor de Recursos Humanos:	Darán a conocer sobre las recompensas, sanciones, obligaciones, beneficios que le brinda el instituto.

Salvo los casos en que por el grado del recién llegado no sea procedente, la inducción consistirá en una reunión entre el Jefe de Personal y quien ha llegado, y una supervisión durante una semana.

Los aspectos a darse a conocer serán: naturaleza y finalidad del ITSA, relación con la FAE, antecedentes históricos, régimen de horarios, beneficios legales e institucionales, sistema de recompensas y sanciones, etc.

Para Personal de Empleados ITSA.

3. MANTENIMIENTO

3.1. Sueldos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos:	Revisará las tarjetas de control de asistencia
Técnico de Recursos Humanos:	Elaborará las órdenes de pago, junto con un memorándum en que consten los atrasos, permisos y faltas del personal, para enviarlos a la Sección de Finanzas, para su respectivo descuento.
Técnico de Recursos Humanos:	Enviará al Vicerrectorado Administrativo, las ordenes de pago, junto con el memorándum de atrasos, faltas y permisos, para que sean legalizadas.
Vicerrector Administrativo:	Recibirá los documentos, revisará y enviará al rectorado para que sumille.
Rector:	Recibe los documentos, sumilla y envía a la Sección de Finanzas los originales, y la copias envía a la Sección de Recursos Humanos.
Sección de Finanzas:	Recibe las ordenes de pago y el memorándum para realizar los descuentos.
Técnico de Recursos Humanos:	Archiva los documentos en las carpetas de los empleados.

Las remuneraciones del Personal de empleados civiles FAE y del personal militar que labora en el instituto, están estipuladas en el Manual de Valoración respectivo; las que corresponden al Personal ITSA serán las que estipule el Consejo Tecnológico y/o el señor Rector, según sea el caso.

Los incrementos de sueldos a que haya lugar cuando se renueven los contratos o sin necesidad de ello, serán los que resuelvan el Consejo Tecnológico y/o señor Rector, según corresponda.

Los descuentos por faltas, atrasos, y permisos siguen el mismo proceso para todo el personal militar y civil que labora en el instituto.

Para Empleados ITSA.

3.2. Beneficios Sociales.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Supervisor de Recursos Humanos:	Hará una observación mensual del comportamiento de los empleados de cada sección, y obtendrá mensualmente el empleado que mas se haya destacado, para que el instituto le otorgue beneficios en el mes, por su buen cumplimiento laboral en el trabajo.
Técnico de Recursos Humanos:	Se encargará de que a todo el Personal de Empleados ITSA, se les otorgue el servicio del comisariato, y del policlínico del Ala 12, también podrán ser partícipes en los eventos sociales que realice el Ala 12.

Para el personal que pertenece de Empleado Civiles y Militares de FAE, los beneficios sociales serán los que la Institución tiene establecidos, y también pueden tener los mismos beneficios que el Personal de Empleados ITSA.

Para el personal ITSA, a más de los que tienen origen y sustento en la ley, se establecerán conforme a disposiciones del señor Rector y en lo que sea procedent

Para Empleados ITSA y Empleados Civiles FAE.

3.3 Renuncias.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Empleado solicitante	Presentar un oficio al Sr. Rector del Instituto, oficio solicitando su renuncia
Rector	Receptar y revisar las causas de la renuncia.
Rector	Disponer la elaboración del oficio dirigido al comandante del Ala 12
Secretaria del rectorado	Elaborar el oficio para que el Comandante del reparto envíe la renuncia a la Dirección de Personal. FAE
Dirección de Personal	Recibir y autorizar la renuncia del empleado
Dirección de Personal	Enviar la publicación de la renuncia en la Orden General FAE.
Técnico de Recursos Humanos	Recibir la Orden General FAE y actualizar la carpeta del candidato que solicita la renuncia
Técnico de Recursos Humanos	Dar a conocer al empleado que inicie la elaboración de su hoja e salida.
Empleado solicitante	Realizar la hoja de salida.
Empleado solicitante	Enviar la hoja de salida a Recursos Humanos
Técnico de Recursos Humanos	Receptar y enviar a la Dirección de Personal FAE, la carpeta y la tarjeta AP-7, con oficio.
Dirección de Personal	Recibir toda la documentación del empleado.

Para Empleados ITSA y Empleados Civiles FAE.

3.4 Despidos.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Sección	Enviar los causales mediante oficio al Consejo de EMCI. FAE, para su análisis.
Consejo de EMCI. FAE	Receptar y revisar los causales del despido
Empleado	Apelar ante el Consejo de FAE, defensas para que no se le de el despido.
Consejo de EMCI. FAE	Decidir su despido.
Consejo de EMCI. FAE	Se aprueba para que se de trámite en el Consejo de EMCI. De las FFAA.
Empleado	Apelar ante el Consejo de FFAA., defensas para que no se le de el despido.
Consejo de EMCI. FFAA.	Decidir su despido.
Consejo de EMCI. FFAA.	tramitar el despido del trabajador.

Para Empleados ITSA y Empleados Civiles FAE.

3.5 Promociones.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos	Determinar los empleados que cumplan con los requisitos para el ascenso de nivel y de categoría.
Técnico de Recursos Humanos	Notificar mediante oficio si existe ascenso de nivel mediante oficio de parte del Sr. Rector al Comandante General de Fuerza solicitando autorización.
Técnico de Recursos Humanos	Elaborar y enviar oficio al Sr. Rector.
Rector	Firmar y enviar al Sr. Comandante de FAE, para su aprobación.
Comandante General	Aprovar solicitud
Comandante General	Publicar y enviar en la Orden General FAE, el ascenso de nivel.
Técnico de Recursos Humanos	Dar trámite al ascenso de nivel

Para Empleados ITSA y Empleados Civiles FAE.

3.6 Transferencias.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Disposición superior o Empleado solicitante	Presentar Sr. Rector con oficio el traslado del empleado, detallando las causas por la que se solicita.
Rector	Recibir y revisar las causas por la que se está solicitando el traslado.
Rector	Disponer a la Secretaria del rectorado la elaboración de un oficio solicitando el traslado del empleado a la Dirección de Personal de la FAE.
Secretaria del rectorado	Elaborar el oficio solicitando traslado de empleado.
Secretaria del rectorado	Entregar al Sr. Rector para que firme y envíe a la Dirección de Personal de la FAE
Rector	Recibir, firmar y enviar al Sr. Comandante de FAE, para su aprobación.
Comandante General	Aprobar solicitud
Comandante General	Enviar mediante radiograma, la autorización para el traslado del empleado.
Técnico de Recursos Humanos	Recibir el radiograma, avisa al empleado para que realice la hoja de salida y realiza todos los trámites correspondientes para su salida.
Empleado solicitante	Tramitar la hoja de salida y entregar a la Sección de Recursos Humanos
Técnico de Recursos Humanos	Recibir la hoja de salida y tramitar su traslado a la nueva unidad
Técnico de Recursos Humanos	Dar la información necesaria para su salida y la ubicación en el nuevo reparto

Para Empleados ITSA.

4. DESARROLLO

4.1. Desarrollo Personal

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Rector y Sección de Recursos Humanos:	Establecerán un Plan de capacitación para el personal de Empleados ITSA y Empleados Civiles FAE, a fin de que se establezca un cronograma para su capacitación en las diferentes ramas de especialidad.
Consejo tecnológico:	Revisará el Plan de Capacitación, realizará modificaciones si amerita y autoriza y lo entregará a la Sección de Recursos Humanos para que se cumpla con el cumplimiento de todo el cronograma de capacitación.
Jefe de Recursos Humanos:	Se encargará de que se cumpla a cabalidad todos los cursos de capacitación y que cada uno de los empleados lo realice.
Técnico de Recursos Humanos:	Llevará un registro de los cursos que realiza el personal.
Técnico de Recursos Humanos:	Enviará a la Dirección de Personal cada curso que realiza el personal de empleados, ya que estos constituyen un requisito esencial para el ascenso de categoría de cada empleado.

Para Empleados Militares.

Desarrollo Personal.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos:	Cada fin de semestre analizará, el Personal que deberán matricularse en el AET, GAM y CAM, para realizar el trámite en el Comando General FAE.
Técnico de Recursos Humanos:	Notificará al aerotécnico, que debe matricularse para el curso correspondiente.
Personal Militar:	notificar a la Sección de Recursos Humanos sobre la fecha de ingreso y salida del curso para constancia en la Sección de Personal.

Departamento de Recursos Humanos.

4.2. Desarrollo Departamental.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Recursos Humanos:	Organizará una reunión quincenal con toda la Sección de Recursos Humanos.
Jefe de Recursos Humanos:	Analizará con toda la Sección las fallas, que se tiene, y cada una de las necesidades del personal.
Jefe de Recursos Humanos:	Dispondrá al ayudante que realice un pliego de sugerencias a fin de mejorar la Sección.
Ayudante de Recursos Humanos:	Realizará un oficio al Sr. Rector del Instituto, para dar a conocer las necesidades de la Sección de Recursos Humanos.
Rector:	Recibirá el oficio, con el pliego peticiones, y se encargará de realizar los trámites para las adquisiciones, a fin de mejorar la Sección de Recursos Humanos.

Los miembros de la Sección de Personal deberán mantener una reunión quincenal, como mínimo, a fin de analizar la gestión de la Sección de Personal del ITSA, para retroalimentar y fortalecer los procedimientos, y anticipar con acciones estratégicas los cambios que vayan a darse dentro de la institución.

Departamento de Recursos Humanos.

5. CONTROL

5.1. Base de Datos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Técnico de Recursos Humanos:	Receptará toda documentación y la clasificará en un archivo numérico, y en un archivo por asuntos.
Ayudante de Recursos Humanos:	Anotará en un registro toda la documentación que ingrese a la Sección, y la archivará por un lapso de dos años.
Ayudante de Recursos Humanos:	Hará constar en la documentación la fecha y hora en la que se recibió, y además se anotará, el nombre y grado de quien lo hace.
Ayudante de Recursos Humanos:	Será encargado de llevar un archivo de las Órdenes Generales Ministeriales y de FAE, con un orden cronológico y numérico.
Ayudante de Recursos Humanos:	Archivará los expedientes personales, alfabéticamente, y separando en asuntos personales y asuntos profesionales
Técnico de Recursos Humanos:	Realizará toda documentación en original y dos copias, siguiendo los modelos y características de cada documento según el Manual Administrativo del Ministerio de Defensa Nacional.
Técnico de Recursos Humanos:	Tendrá en un archivo magnético separado la cadena de llamadas del Personal para cualquier emergencia, y de la misma manera los datos personales de los empleados.
Supervisor de Recursos Humanos:	Protegerá todo documento que se archiva en la Sección de Recursos Humanos.
Jefe de Recursos Humanos:	Tendrá un respaldo diario de los archivos magnéticos y custodiará los mismos.

Los Archivos de la Sección serán de dos tipos: por secuencia numérica y por asuntos

El archivo de documentación calificada estará a cargo del Jefe de la Sección

En la elaboración de los documentos se observará los modelos y características constantes en el Manual Administrativo del Ministerio de Defensa Nacional.

La base de datos rige tanto para el personal militar y civil que laboran en el ITSA, con la diferencia que la documentación personal, del personal militar se clasificará, por grados y dentro del grado, alfabéticamente; el personal civil, en el siguiente orden, separados convenientemente: con nombramiento FAE, con contrato FAE, con contrato ITSA, contratado pos horas clase ITSA,

Departamento de Recursos Humanos.

5. Control

5.1. Control Interno.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Ayudante de Recursos Humanos:	Presentará cada trámite que realice al Supervisor de la Sección de Recursos Humanos a fin de que revise, que cumpla con toda las normas y procedimientos establecidos.
Técnico de Recursos Humanos:	Presentará todo documento elaborado y pedirá asesoría al Jefe o al Supervisor de Recursos Humanos a fin de que se cumpla con las normas establecidas.
Supervisor de Recursos Humanos y/o Jefe de Recursos Humanos:	revisar de que los documentos a emitirse, las acciones administrativas y técnicas que se tomen, hayan sido realizados conforme a la normatividad vigente y procedimientos establecidos, antes de sumillar o firmar los documentos

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- No existe una sistematización de las tareas, tampoco una delimitación de funciones y responsabilidades.
- Existe una cierta inconformidad, en el trato que se le da al cliente interno, cuando requiere de asesoría o solicita información.
- El personal nuevo, al momento de ingresar a la institución, no recibe un proceso de inducción.
- Existe una inconformidad del personal de empleados, frente a la calidad del servicio que brinda la Sección de Recursos Humanos.
- Existe una falta de desarrollo departamental en el material que se utiliza para realizar un trámite.
- En algunos casos existe una información errónea en los datos profesionales, personales o familiar de los empleados que laboran en el ITSA.
- Existe una inconformidad del personal civil y militar, acerca de que la Sección de Recursos Humanos no da a conocer con anticipación, sobre disposiciones que dan al autoridades.
- En las demás secciones se ha visto una falta de definición de tareas o designación de funciones.

5.2 Recomendaciones.

- Se debe implementar un Manual de Procedimientos, para designar tareas, a fin de evitar evasión de responsabilidades.
- Debe darse una capacitación al personal de Recursos Humanos sobre trato del personal.
- El Jefe de la Sección de Recursos Humanos, debe crear un cronograma, con una orientación al personal nuevo, para eliminar toda inquietud, y brindar un mejor servicio al empleado.
- El Jefe de la Sección de Recursos Humanos debe coordinar, cursos de capacitación sobre el área técnica de los procesos que se lleven a fin de optimizar al personal.
- La sección debe implementar nuevos equipos para brindar al personal una mejor atención, y de la misma manera una mayor agilidad en los trámites a efectuarse.
- Debe actualizarse constantemente, la información de los empleados, para obtener un mejor servicio en caso de alguna emergencia.
- Toda disposición de cualquier índole, que se debe dar al personal, debe de ser oportuna, debiendo existir en la Sección una coordinación para dar a conocer con tiempo sobre cualquier resolución.
- Se debería implementar en el resto de secciones, Manuales de procedimientos que contengan los procesos que efectúa la

misma, para que el personal nuevo tenga una guía para su aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chiavenato Adalberto, Colección McGraw Hill, (2000), Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Impreso en México.
- 2) Fernando Arias Galicia, (1979), Editorial Trillas, Administración de Recursos Humanos, Segunda edición.
- 3) Gary Dessler y Leonardo Soria Alvear, Editorial Prentice Hall, (1994), Administración de Personal, Primera Edición, Impreso en Talleres Gráficos de la Escuela Politécnica del Ejercito.
- 4) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Editorial Prentice May, (1997), Administración de Recursos Humanos, Sexta edición
- 5) Arthur W. Sherman Jr, George W. Bothlander, Grupo Editorial Iberoamerica (1994), Administración de Recursos Humanos, Primera Edición.
- 6) Corporación de Estudios y publicaciones, (2002), CÓDIGO DE TRABAJO.
- 7) Corporación de Estudios y publicaciones, (2002), LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR,
- 8) Publicación de las Fuerzas Armadas, (2002), LEY DE PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS
- 9) Publicación de las Fuerzas Armadas, (2002), LEY DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

- 10) **Publicación de las Fuerzas Armadas, (2002), REGLAMENTO DE DISCIPLINA MILITAR,**
- 11) **Publicación de las Fuerzas Armadas, (2002), REGLAMENTO DE LA RESERVA ACTIVA Y DE LOS EMPLEDOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS,**
- 12) **Publicaciones ITSA, (2003), ESTATUTO TECNOLÓGICO DEL ITSA.**
- 13) **[http://www.google.com./](http://www.google.com/)**