

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGÍSTICA

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL ITSA**

POR:

CASTELLANO CULQUI IBETH JANETH

Proyecto de Grado presentado como requisito para la obtención del Título de:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2006

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. Castellano Culqui Ibeth Janeth, como requerimiento parcial a la obtención del título de TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA.

Sgop. Tec. Avc. Ing. Edgar Yandún

DIRECTOR DEL PROYECTO

Latacunga, 03 de julio del 2006

DEDICATORIA

La realización del presente proyecto, está dedicado:

A mis padres: que han sido el pilar de mi vida por el gran esfuerzo, sacrificio y paciencia que han tenido para conmigo, permitiéndome seguir adelante para cumplir mis objetivos, a fin culminar con mi carrera profesional.

A mis hermanos: que siempre han estado a mi lado, brindándome su cariño en los momentos más difíciles.

A mis amigos y amigas: Lucy, Mónica, Alexandra que con su amistad desinteresada han sido un apoyo para afrontar las dificultades y problemas, siempre les estaré agradecida.

Ibeth Janeth Castellano Culqui

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza suficiente, para superar los buenos y malos momentos que la vida pone en el camino de todo ser humano.

A mis profesores, y a mi director de proyecto, Ing. Edgar Yandún que con su profesionalismo ha sabido encaminarme para la consecución de este proyecto.

A todo el personal que trabaja en el ITSA por proporcionarme la información que hizo posible el desarrollo y consecución de este proyecto.

Ibeth Janeth Castellano Culqui

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|----------------------------------|---------------|
| RESUMEN. | 1 |
| INTRODUCCIÓN. | 2 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. | 3 |
| ENUNCIADO DEL TEMA. | 3 |
| JUSTIFICACIÓN. | 3 |
| ALCANCE. | 4 |
| OBJETIVOS. | 4 |
| OBJETIVO GENERAL. | 4 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS. | 5 |

CAPÍTULO I

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1.1. Antecedentes. | 6 |
| 1.1.1. Ubicación. | 8 |
| 1.1.2. Visión. | 9 |
| 1.1.3. Misión. | 9 |
| 1.1.4. Marco Legal. | 9 |
| 1.2. Principios Institucionales. | 10 |
| 1.3. Objetivos. | 10 |
| 1.3.1. Objetivo General. | 10 |

| | |
|---|----|
| 1.3.2. Objetivo Específicos. | 10 |
| 1.4. Carreras del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico. | 11 |
| 1.4.1. Carrera de Aviónica. | 11 |
| 1.4.2. Carrera de Mecánica Aeronáutica. | 12 |
| 1.4.3. Carrera de Telemática. | 12 |
| 1.4.4. Carrera de Logística. | 13 |
| 1.4.5. Carrera de Gestión Empresarial. | 14 |
| 1.4.6. Departamento de Idiomas. | 15 |
| 1.5. Estructura Administrativa del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico. .. | 15 |
| 1.5.1. Rectorado. | 15 |
| 1.5.1.1. Funciones del Rectorado. | 16 |
| 1.5.1.2. Estructura del Rectorado. | 16 |
| 1.5.2. Vicerrectorado Académico. | 17 |
| 1.5.2.1. Funciones del Vicerrectorado Académico. | 17 |
| 1.5.3.2. Estructura del Vicerrectorado Académico. | 17 |
| 1.5.3. Vicerrectorado de Investigación. | 18 |
| 1.5.3.1. Funciones del Vicerrectorado de Investigación. | 18 |
| 1.5.3.2. Estructura del Vicerrectorado de Investigación. | 19 |
| 1.5.4. Vicerrectorado Administrativo. | 19 |
| 1.5.4.1. Funciones del Vicerrectorado Administrativo. | 19 |
| 1.5.4.2. Estructura del Vicerrectorado Administrativo. | 20 |
| 1.6. Departamento de Recursos Humanos. | 20 |
| 1.6.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos. | 22 |

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. El Control. | 24 |
| 2.1.1. Definición. | 24 |
| 2.1.2. Importancia del Control. | 24 |
| 2.1.3. Tipos de Control. | 24 |
| 2.1.4. Pasos del Proceso de Control. | 25 |
| 2.1.5. Consecuencias Comportamentales del Control. | 27 |
| 2.2. Administración de Recursos Humanos. | 28 |
| 2.2.1. Definición. | 28 |
| 2.2.2. Características Principales de la Administración de Recursos Humanos. ... | 28 |
| 2.2.3. Proceso de la Administración de Recursos Humanos. | 28 |
| 2.2.3.1. Planificación de los Recursos Humanos. | 29 |
| 2.2.3.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos. | 30 |
| 2.2.3.1.2. Procedimiento para Planificar. | 30 |
| 2.2.3.2. El Reclutamiento. | 31 |
| 2.2.3.2.1. Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos. | 31 |
| 2.2.3.2.2. Estrategias para atraer solicitantes. | 33 |
| 2.2.3.2.3. Fuentes de Reclutamiento. | 33 |
| 2.2.3.3. La Selección. | 34 |
| 2.2.3.3.1. Sistema de Selección. | 35 |
| 2.2.3.4. La Socialización. | 38 |
| 2.2.3.4.1. Proceso de la Socialización. | 39 |
| 2.2.3.5. La Capacitación y el Desarrollo. | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.2.3.6. La Evaluación del Desempeño. | 42 |
| 2.2.3.6.1. Principios de la Evaluación del Desempeño. | 42 |
| 2.2.3.6.2. Entrevista de la Evaluación del Desempeño. | 43 |
| 2.2.3.7. Los Ascensos, los Traslados, los Descensos y los Despidos. | 43 |
| 2.2.3.7.1. Los Ascensos. | 44 |
| 2.2.3.7.2. Transferencias. | 44 |
| 3.1. Medidas Disciplinarias, Descensos y Despidos. | 45 |
| 2.3. Definición de términos Básicos. | 45 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.1. Tipo de Investigación. | 48 |
| 3.2. Población y Muestra. | 50 |
| 3.2.1. Población. | 50 |
| 3.2.2. Muestra. | 51 |
| 3.3. Método de Investigación. | 52 |
| 3.4. Técnicas de Investigación. | 53 |
| 3.5. Procesamiento de Datos. | 58 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

| | |
|---|----|
| 4.1. Análisis de la Encuesta. | 59 |
| 4.1.2. Análisis de los Resultados de la Encuesta. | 70 |
| 4.2. Análisis del Proceso de Administración de Recursos Humanos. | 71 |
| 4.2.1. Provisión. | 72 |
| 4.2.2. Aplicación. | 73 |
| 4.2.3. Mantenimiento. | 74 |
| 4.2.4. Desarrollo. | 75 |
| 4.2.5. Control. | 75 |

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ITSA

| | |
|--------------------------------------|----|
| 5.1. Introducción. | 76 |
| 5.2. Justificación. | 77 |
| 5.3. Objetivos. | 77 |
| 5.3.1. Objetivo General. | 77 |
| 5.3.2. Objetivos Específicos. | 77 |
| 5.4. Procedimientos de Control. | 78 |
| 5.4.1. Provisión. | 78 |
| 5.4.1.1. Reclutamiento. | 78 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.1.1.1. Control Interno de Reclutamiento. | 81 |
| 5.4.1.1.2. Herramienta para el Control Interno de Reclutamiento. | 83 |
| 5.4.1.2.1. Selección. | 85 |
| 5.4.1.2.2. Control Interno de Selección. | 87 |
| 5.4.1.2.3. Herramienta para el Control Interno de Selección. | 90 |
| 5.4.2. Aplicación. | 92 |
| 5.4.2.1. Inducción. | 92 |
| 5.4.2.1.1. Control Interno de Inducción. | 94 |
| 5.4.2.1.2. Herramienta para el Control Interno de Inducción. | 96 |
| 5.4.2.2. Evaluación del Desempeño. | 98 |
| 5.4.2.2.1. Control Interno de Evaluación del Desempeño. | 102 |
| 5.4.2.2.2. Herramienta para el Control Interno de Evaluación del Desempeño. .. | 105 |
| 5.4.3. Mantenimiento. | 107 |
| 5.4.3.1. Sueldos. | 107 |
| 5.4.3.1.1. Control Interno de Sanciones Económicas para el Pago de Sueldos. .. | 109 |
| 5.4.3.1.2. Herramienta para el Control Interno de Sueldos. | 110 |
| 5.4.3.2. Beneficios Sociales. | 112 |
| 5.4.3.2.1. Control Interno de Beneficios Sociales. | 112 |
| 5.4.3.2.2. Herramienta para el Control Interno de Beneficios Sociales. | 113 |
| 5.4.4. Desarrollo. | 115 |
| 5.4.4.1. Capacitación. | 115 |
| 5.4.4.1.1. Control Interno de Capacitación. | 117 |
| 5.4.4.1.2. Herramienta para el Control Interno de Capacitación. | 119 |
| 5.4.5. Control. | 121 |
| 5.4.5.1. Base de Datos. | 121 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.5.1.1. Control Interno de Base de Datos. | 123 |
| 5.4.5.1.2. Herramienta para el Control Interno de Base de Datos. | 125 |

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------------|-----|
| 6.1. Conclusiones. | 127 |
| 6.2. Recomendaciones. | 128 |
| Bibliografía. | 129 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Figura 1.1. Estructura Actual de la Sección de Recursos Humanos. | 21 |
| Figura 2.1. Proceso de Administración de Recursos Humanos. | 29 |
| Figura 2.2. Fuentes de Reclutamiento en el Mercado de Recursos Humanos. ... | 34 |
| Figura 2.3. Etapas de la Socialización. | 39 |
| Figura 4.1. Proceso de Administración de Recursos Humanos del ITSA. | 72 |
| Figura 5.1. Flujograma de Proceso de Reclutamiento. | 80 |
| Figura 5.2. Lista de Chequeo para el Control de Reclutamiento de Personal ... del ITSA. | 84 |
| Figura 5.3. Flujograma de Proceso de Selección. | 86 |
| Figura 5.4. Lista de Chequeo para el Control de Selección de Personal del ... ITSA. | 91 |
| Figura 5.5. Flujograma de Proceso de Inducción. | 93 |
| Figura 5.6. Lista de Chequeo para el Control de Inducción del ITSA. | 97 |
| Figura 5.7. Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Docente por los Alumnos. | 99 |
| Figura 5.8. Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo y de Servicios. | 101 |
| Figura 5.9. Lista de Chequeo para el Control de Evaluación de Desempeño... del Personal del ITSA. | 106 |
| Figura 5.10. Flujograma de Proceso de Sueldos. | 108 |

| | | | |
|--------------|--|-------|-----|
| Figura 5.11. | Lista de Chequeo para el Control de Sanciones Económicas | | 111 |
| | para el Pago de Sueldos del ITSA. | | |
| Figura 5.12. | Lista de Chequeo para el Control de Beneficios Sociales | | 114 |
| | del Personal del ITSA. | | |
| Figura 5.13. | Flujograma de Proceso de Desarrollo de Personal. | | 116 |
| Figura 5.14. | Lista de Chequeo para el Control de Capacitación de Personal | ... | 120 |
| | del ITSA. | | |
| Figura 5.15. | Flujograma de Proceso de Base de Datos. | | 122 |
| Figura 5.16. | Lista de Chequeo para el Control de Actualización de | | 126 |
| | Base de Datos del Personal del ITSA. | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | CONTENIDO | PÁGINA |
|-------------|--|---------------|
| Tabla 3.1. | Población de Empleados del ITSA. | 50 |
| Tabla 3.2. | Muestra de Cuota Empleados del ITSA. | 52 |
| Tabla 4.1. | ¿Considera Ud. que la Sección de Recursos Humanos, asigna al ITSA el personal necesario en el momento adecuado? | 60 |
| Tabla 4.2. | Considera Ud., que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en el ITSA fue: | 61 |
| Tabla 4.3. | ¿Con que frecuencia, se evalúa su desempeño laboral? | 62 |
| Tabla 4.4. | ¿Considera que la cancelación de los sueldos, se efectúa a tiempo? | 63 |
| Tabla 4.5. | ¿Recibe Ud., los beneficios a los que tiene derecho? | 64 |
| Tabla 4.6. | ¿El instituto le ha proporcionado información sobre políticas de salud y seguridad ocupacional? | 65 |
| Tabla 4.7. | ¿El instituto le ha proporcionado capacitación en los últimos 12 meses? | 66 |
| Tabla 4.8. | ¿Cuenta Ud., con los equipos, mobiliario y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo? | 67 |
| Tabla 4.9. | ¿La Sección de Recursos Humanos ha actualizado sus datos personales, profesionales, familiares en los últimos 12 meses? | 68 |
| Tabla 4.10. | ¿Considera Ud., que la implementación de un Manual de Control Interno para la Administración de Recursos Humanos incidirá positivamente en el desempeño profesional del personal | 69 |

del ITSA?

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tabla 5.1. | Actividades de Reclutamiento. | 79 |
| Tabla 5.2 | Actividades de Selección. | 85 |
| Tabla 5.3. | Actividades de Inducción. | 92 |
| Tabla 5.4. | Actividades de Evaluación del Desempeño de Personal Docente por los Alumnos. | 98 |
| Tabla 5.5. | Actividades de Evaluación del Desempeño de Personal Administrativo y de Servicios. | 100 |
| Tabla 5.6. | Parámetros y escalas de medición de desempeño. | 104 |
| Tabla 5.7. | Actividades de Sueldos. | 107 |
| Tabla 5.8. | Actividades de Desarrollo Personal. | 115 |
| Tabla 5.11. | Actividades de manejo de Base de Datos. | 121 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|---------------|
| Gráfico 3.1. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 1. | 60 |
| Gráfico 3.2. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 2. | 61 |
| Gráfico 3.3. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 3. | 62 |
| Gráfico 3.4. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 4. | 63 |
| Gráfico 3.5. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 5. | 64 |
| Gráfico 3.6. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 6. | 65 |
| Gráfico 3.7. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 7. | 66 |
| Gráfico 3.8. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 8. | 67 |
| Gráfico 3.9. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 9. | 68 |
| Gráfico 3.10 Tabulación de los resultados de la pregunta N° 10. | 69 |

ANEXOS

- Anexo A Orgánico Estructural del ITSA.
- Anexo B Encuesta.
- Anexo C Formato de Evaluación del Desempeño del Alumno al
Personal Docente.
- Anexo D Formato de Evaluación del Desempeño de Personal
Administrativo.
- Anexo E Formato de Evaluación del Desempeño del Personal de
Servicios.
- Anexo F Política Salarial.

RESUMEN

El presente Manual servirá como una herramienta para controlar los subprocesos de Administración de Recursos Humanos del Instituto, está diseñado de manera ágil y práctica, debido a lo extenso del proyecto, se ha visto necesario que se desarrolle por capítulos; el trabajo contiene aspectos del ITSA, conceptos y definiciones sobre control y proceso de la Administración de Recursos Humanos, que sirven como base teórica para el diseño del manual, se recopiló información mediante técnicas y métodos de investigación, que sirven para diagnosticar la situación actual de los subprocesos de Administración de Recursos Humanos.

La falta de control de los subprocesos como provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, ha dado como resultado el cometimiento de errores en el cumplimiento del mismo.

Por esta razón sugiero el diseño y elaboración del Manual de Control Interno de Administración de Recursos Humanos, para prevenir futuras desviaciones.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA), es una institución de educación superior que prepara jóvenes militares y civiles en carreras como: Aviónica, Gestión Empresarial, Telemática, Logística, Mecánica Aeronáutica e Idiomas, atendiendo así las demandas de educación superior, creando una oferta pedagógica única en el país.

La Departamento de Recursos Humanos está encargado de llevar a cabo el proceso de administrar el personal que labora en el ITSA, este proceso no se realiza adecuadamente, ya que existe ciertos vacíos en el cumplimiento de los subprocesos de la administración del recurso humano, por lo que; el contar con un manual que controle las actividades a desarrollarse en los subprocesos, incidirá en el desempeño del personal y obviamente esto se vera reflejado en la calidad del servicio que la institución presta a la comunidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, actualmente no dispone con un Manual de Control Interno de Administración de Recursos Humanos, que permita el adecuado control de las funciones, y la evaluación de la eficiencia del personal; el no contar con este manual da lugar a que el instituto no aplique medidas preventivas y eficaces, frente a desviaciones en los subprocesos de administración del personal que forma parte del instituto.

ENUNCIADO DEL TEMA.

“Diseño y elaboración de un Manual de Control Interno de Administración de Recursos Humanos del ITSA.”

JUSTIFICACIÓN.

La administración por procesos que aplica la Fuerza Aérea en sus organizaciones entre ellas el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, crea la necesidad de que el instituto cuente con un Manual de Control Interno de Administración de Recursos Humanos del ITSA, que sirva como guía para controlar, evaluar, sugerir cambios y mejoras para el cumplimiento de los objetivos y políticas fijados por el instituto para prevenir posibles desviaciones, en los diferentes subprocesos de la Administración de Recursos Humanos tales como: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control; siendo necesario sistematizar esta prevención mediante la emisión del Manual, en apoyo a los objetivos organizacionales.

Este Manual permitirá además adoptar las medidas correctivas del caso de manera oportuna y eficaz, ya que ayudara en los planes de capacitación, reorganización y realimentación en el desempeño de los puestos de trabajo del personal que pertenece al ITSA.

ALCANCE.

Este proyecto pretende brindar al Departamento de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico un manual que sirva para controlar, evaluar, y aplicar cambios que logren un mejoramiento del desempeño laboral de su personal civil, mediante medidas de control interno.

Este proyecto ayudará a la eficiencia de las personas que laboran en el ITSA, mediante un conjunto de procedimientos que serán aplicados de manera continua, de modo que el instituto podrá contar con un control interno de los subprocesos de la Administración de los Recursos Humanos, por ende también contribuye así en la calidad de los servicios que presta el instituto a la comunidad.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar y elaborar un Manual de Control Interno de Administración de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Recolectar y analizar la información para determinar la necesidad de controlar el proceso de Administración Recursos Humanos.
- Determinar los procedimientos vigentes en los subprocesos de personal.
- Identificar el efecto que produce la falta del manual.

CAPÍTULO I

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

1.1. ANTECEDENTES.

La necesidad de contar con personas capaces de realizar un adecuado mantenimiento e inspección de los aviones en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ha sido el motivo principal por la cual se crea una escuela dirigida a la enseñanza de técnicas aeronáuticas.

Es así como a partir del 04 de junio de 1954 se crea la primera escuela de Especialidades del Estado Mayor, que dependía directamente de la Primera Zona Aérea en la ciudad de Quito. El primer grupo de profesionales que egresó de esta Escuela se formó en las especialidades de: Aeromedicina, Meteorología y Motores Recíprocos.

Posteriormente, se gradúa siete promociones en especialidades como: Aeromedicina, Abastecimientos, Control de Finanzas, Administración de Personal, Equipos de Vuelo, Mantenimiento de Aviones Jet y Recíprocos.

En enero de 1971 la Escuela de Especialidades se trasladada a la ciudad de Guayaquil, funciona en los edificios pertenecientes a COFIEC y dependía orgánicamente de la Segunda Zona Aérea, egresando varias promociones en las mismas especialidades hasta la décima primera.

En el año de 1976 la Escuela es trasladada a Latacunga, ocupando las dependencias del Ala No. 12 de la Base Aérea Cotopaxi.

A partir del primero de enero de 1982 la Escuela de Especialidades FAE cambia de nombre por Escuela Técnica Aeronáutica FAE, integrándose a la enseñanza con el apoyo del equipo y asesoramiento israelita constituyéndose de esta manera en una de las Escuelas Técnicas única en su género en América del Sur.

El 04 de Diciembre de 1990, recibe la autorización para tomar el nombre de Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFA), cuya misión es en el lapso de 3 años formar militar y profesionalmente al futuro Aerotécnico en especialidades como:

- Abastecimientos
- Armamento Aéreo
- Comunicaciones
- Combustibles y Lubricantes
- Electrónica
- Equipos de apoyo al vuelo
- Equipos de Apoyo en tierra
- Hélices
- Inteligencia
- Informática
- Mantenimiento de Aviones
- Mantenimiento de Helicópteros
- Metereología
- Mantenimiento de Radar
- Navegación Aérea.
- Oxígeno y Presurización
- Operador de Defensa Aérea
- Simulador de Vuelo
- Transito Aéreo
- Sistemas Eléctricos e Instrumentos del Avión

El 8 de noviembre de 1999, mediante acuerdo ministerial No. 3237, según Orden General FAE No. 032 del 15 de Noviembre de 1999 y registro No. 05-003 del CONESUP del 22 de septiembre del 2000, se hace posible la creación del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico ITSA.

En el año 2006, se crea la ETFA, convirtiéndose así en organismos independientes el ITSA, ETFA, EPAE.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico pone a disposición de toda la comunidad, tecnologías en:

- AVIÓNICA : Electrónica de Aviación
- MECÁNICA AERONÁUTICA : Motores, y Estructuras de los Aviones
- TELEMÁTICA : Telecomunicaciones e Informática
- LOGÍSTICA : Administración de Recursos
- DEPARTAMENTO DE IDIOMAS : Suficiencia en Inglés
- GESTIÓN EMPRESARIAL : Administración de PYMES (pequeñas y medianas empresas)

Todas estas especialidades están encaminadas a formar tecnólogos que cumplan tareas específicas en el campo de la aviación, sin descuidar la formación ética y humanística de todo profesional integro.

1.1.1. UBICACIÓN.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico se encuentra ubicado:

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Parroquia: La matriz

Barrio: La libertad

Calle: Javier Espinosa y Amazonas

La ubicación del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, permite un constante enlace con las diferentes regiones del país, con el fin de satisfacer las necesidades ciudadanas, en lo que se refiere al campo educativo, que busca una institución de prestigio y calidad académica.

1.1.2. VISIÓN.

“Consolidar al ITSA como una institución moderna, profesional y competitiva, de sólido prestigio, respetada y aceptada por la sociedad; sobre la base de valores éticos y principios institucionales de eficiencia, eficacia, calidad, trabajo en equipo, innovación permanente y preservación del medio ambiente; contando con personal altamente capacitado, motivado y comprometido.

1.1.3. MISIÓN.

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

1.1.4. MARCO LEGAL.

Acuerdo Ministerial No. 3237 del 08 de Noviembre de 1999, autoriza la creación del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

¹ Prospecto de Admisión del ITSA,(2002)

Orden General FAE No. 032 del 15 de noviembre del 1999

Registro No. 05-003 del CONESUP del 22 de septiembre del 2000.

1.2. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.

- Cultura de calidad
- Eficiencia y eficacia.
- Trabajo en equipo.
- Innovación continua
- Preservación del medio ambiente

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

- Propulsar y estimular la formación de profesionales capaces de generar propuestas creativas, que permitan el desarrollo de nuestro país en general y del área aeronáutica en particular.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Convertir al ITSA y a sus integrantes en catalizadores de ideas generadores de acciones que posibiliten el desarrollo Institucional, regional y nacional.
- Brindar formación académica práctica, profesional y humanística a los tecnólogos que se gradúen en el ITSA, a fin de formar hombres y profesionales íntegros.

- Formar tecnólogos con el adecuado nivel técnico científico, competitivos a nivel nacional e internacional.

1.4. CARRERAS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO.

1.4.1. CARRERA DE AVIÓNICA.

Esta escuela prepara tecnólogos que puedan desempeñar funciones en las tareas de electrónica general y, específicamente aplicada en la aviación, de modo que adquieran un conocimiento teórico-práctico que el profesional aplica en la solución de problemas en el área aeronáutica, y electrónica general, proporcionando seguridad en el vuelo y buen funcionamiento del sistema eléctrico.

En los últimos años, el avance tecnológico que ha adquirido la electrónica ya introducido en las aeronaves relacionados con el sistema de navegación, la aproximación, el aterrizaje, la instrumentación general, etc., es muy grande, razón por la cual ésta tecnología va de la mano con el uso de la electrónica en la aviación.

Especialidades:

- Armamento Aéreo
- Electrónica Aviónica
- Electricidad e Instrumentación
- Instrumentación
- Inteligencia

1.4.2. CARRERA DE MECÁNICA AERONÁUTICA.

Las actividades que se realizan en la aviación, requieren un alto grado de profesionalismo, que no admite fallas, motivo por el cual se desarrolla un gran esfuerzo para capacitar tecnólogos de calidad en las diferentes áreas del mantenimiento mecánico preventivo, correctivo e inspecciones completas.

Este objetivo es posible cumplir solo con la existencia de una excelente infraestructura, así como también de profesionales idóneos necesarios, tanto en la empresa pública como en la privada relacionada con la actividad de mantenimiento mecánico en general y específicamente en el área aeronáutica.

Especialidades:

- Estructuras
- Equipos de apoyo en tierra
- Equipos de apoyo en vuelo
- Mantenimiento Helicópteros
- Oxigenación y Presurización

1.4.3. CARRERA DE TELEMÁTICA.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, ha considerado los diversos problemas en el diseño de redes de telecomunicaciones, razón por la cual dentro de sus prioridades está el formar tecnólogos en el área de Telemática, buscando satisfacer las necesidades específicas en el área de las comunicaciones y transmisión de datos a nivel general, aplicándose en la aviación militar y civil.

El tecnólogo telemático, será capaz de brindar su aporte profesional en el área relacionada de modo directo con las telecomunicaciones e informática; operando, supervisando e inspeccionando metodológicamente los sistemas de comunicación analógica y digital en entidades civiles y militares.

Especialidades:

- Comunicaciones
- Informática
- Operaciones Aéreas
- Tránsito Aéreo

1.4.4. CARRERA DE LOGÍSTICA.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, consciente del preponderante rol que juegan el dominio-manejo de símbolos y la importancia que cada día adquiere el correcto manejo de los recursos, buscando a la vez la productividad y eficiencia en su utilización, orienta su labor académica a la formación de tecnólogos que administren racionalmente los recursos de una empresa sean estos: Humanos, Materiales o Financieros, de modo adecuado y transparente, mediante el uso de su capacitación profesional, ética y moral.

Especialidades:

- Administración del Recurso Humano
- Abastecimientos
- Combustibles y lubricantes
- Ordenes Técnicas

1.4.5. CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

La creación de esta nueva carrera esta enfocada en la formación de profesionales de nivel tecnológico superior, aptos e idóneos para integrarse a equipos multidisciplinarios, capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y sociológicos que afectan a la administración de los recursos empresariales.

El tecnólogo en Gestión Empresarial podrá desempeñarse como Analista de cuenta, Asistente contable y financiero, Asistente de Gerente de Recursos Humanos. A medida que se capacite ascenderá en la escala jerárquica; dependiendo de sus propios méritos, podrá desempeñarse como Supervisor.

Es importante mencionar también que el tecnólogo en Gestión Empresarial estará totalmente apto para:

- Liderar proyectos de tipo investigativo y desarrollo tecnológico del país a nivel empresarial y social, abierto al trabajo en equipo e interrelacionado con personal experto en otras áreas del saber;
- Comprender e incorporar conceptos, técnicas y herramientas de gestión empresarial moderna en las organizaciones y proyectos sociales;
- Identificar áreas críticas y prioridades de implementación de actividades de gestión y mejoramiento en la empresa;
- Desarrollar una actitud y espíritu permanente de innovación y creatividad para lograr ventajas competitivas.

1.4.6. DEPARTAMENTO DE IDIOMAS.

Ciertamente la constante demanda de capacitación y conocimiento del idioma inglés, ha sido la razón fundamental para que el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico haya planificado la creación del Departamento de Idiomas, en el cual sus educandos pueden obtener la Suficiencia en el Idioma Inglés, luego de haber aprobado los créditos correspondientes.

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico por medio del Departamento de Idiomas, y amparado en lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, confiere la suficiencia en el Idioma Inglés por medio de cursos regulares, los mismos que permiten al estudiante una correcta comprensión y expresión de este idioma.

1.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO.

Es importante conocer como se encuentran estructurado el ITSA, por lo que es necesaria una breve descripción de los mismos, poniendo énfasis especial en el Departamento de Recursos Humanos, para mayor entendimiento del tema (ver anexo A).

1.5.1. RECTORADO.

El rectorado dirige el proceso educativo, disciplinario, administrativo y económico del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

1.5.1.1. FUNCIONES DEL RECTORADO.

- Presidir la Junta General, el Consejo Directivo y Consejo Gubernativo.
- Definir las políticas de la gestión del instituto.
- Responder por la administración financiera del Instituto.
- Autorizar gastos relacionados a asuntos académicos y de infraestructura.
- Representar legal y oficialmente al Instituto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por el Mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, del CONESUP y DGAC.
- Promover permanentemente la ejecución de programas de capacitación técnico - pedagógicos, para el personal docente del Instituto.

1.5.1.2. ESTRUCTURA DEL RECTORADO.

- Rector
- Asesoría y Planificación Educativa
- Comisión de Control Evaluación y Acreditación
- Comisión de Vinculación con la Sociedad
- Centro de Sistemas de Información
- Secretaria General Procuraduría
- Finanzas
- Promoción Institucional

1.5.2. VICERRECTORADO ACADÉMICO.

Dirige todos sus esfuerzos en la planificación así como Administración del proceso educativo basado en el cumplimiento de los estatutos y regulaciones emitidas por el CONESUP.

1.5.2.1. FUNCIONES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.

- Formar parte del Consejo Directivo con voz y voto.
- Presidir el Consejo Académico.
- Tramitar ante los organismos de Educación Superior, la legalización de la documentación por ellos requerida.
- Ser el responsable de la Planificación, Ejecución y Evaluación Académica y Pedagógica del Instituto.
- Ejecutar y realizar las acciones delegadas por el Rector del Instituto.
- Supervisar en coordinación con la Asesoría Educativa del Instituto, el progreso del avance académico.
- Planificar y organizar cursos para el personal docente, tendientes a mejorar el nivel profesional.

1.5.3.2. ESTRUCTURA DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.

- Vicerrector Académico.
- Consejo Académico y Disciplinario
- Coordinación y Control
- Secretaria Académica
- Departamento de Electrónica.

- Departamento de Mecánica.
- Departamento de Ciencias de Seguridad.
- Departamento de Ciencias Básicas.
- Departamento de Informática.
- Departamento de Idiomas.
- Departamento de Ciencias de la Administración.
- Departamento de Cultura Física y Humanística.

1.5.3. VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

El Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo diseña políticas de investigación científica así como también desarrolla proyectos de perfeccionamiento docente para el instituto.

1.5.3.1. FUNCIONES DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

- Dirigir acciones del Instituto tendientes a establecer políticas de Investigación y Desarrollo.
- Supervisar las actividades y tareas de las secciones de Proyectos, Convenios, Autogestión y Centro de Educación Continuo y velar por que sus funciones se cumplan.
- Coordinar con Asesoría Educativa acciones sobre la capacitación permanente del personal directivo, docente y administrativo del Instituto.
- Planificar actividades de desarrollo comunitario.
- Proponer proyectos de investigación y desarrollo.

- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por las Autoridades respectivas; y, las demás que señale la Ley, el Estatuto y sus reglamentos internos.

1.5.3.2. ESTRUCTURA DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

- Departamento de Proyectos.
- Departamento Convenios.
- Departamento Autogestión.
- Centro de Educación Continua

1.5.4. VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.

Proporciona una administración adecuada de las actividades que se desarrollan en las diferentes secciones que son responsabilidad del Vicerrectorado Administrativo.

1.6.1. FUNCIONES DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.

- Ser responsable de la administración de las labores logísticas del Instituto.
- Supervisar el trabajo de los Departamentos de Recursos Humanos, Abastecimientos, Bienestar Estudiantil, Admisión e Infraestructura y Servicios Generales.
- Ser parte del Consejo Gubernativo con derecho a voz y voto.
- Estimular y sancionar al personal Docente, Administrativo y de Servicio, tanto civil como militar, de acuerdo con los reglamentos correspondientes vigentes.
- Ser responsable del mantenimiento físico de las instalaciones de este Instituto.

- Cumplir y hacer cumplir todas las normas y disposiciones emanadas por las autoridades correspondientes.

1.5.4.2. ESTRUCTURA DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Logística
- Departamento Bienestar Social
- Departamento Servicios Generales
- Centro de ayudas Didácticas

1.6. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En el ITSA la administración y mantenimiento del personal está a cargo del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos dependerá administrativa y disciplinariamente del Vicerrectorado Administrativo de la Institución y será ejercido por un profesional con título Académico Nivel II en Recursos Humanos o afines, con 3 años de experiencia profesional.

A la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, el instituto asigna a un Aerotécnico de la FAE en el grado Suboficial de la Especialidad de Recursos Humanos.

Para el ITSA es importante brindar a la comunidad servicios de calidad, razón por la cual encamina a su personal a trabajar conscientemente en busca de resultados óptimos,

mediante la aceptación e implementación de métodos y técnicas, que ayuden a prevenir posibles errores en la administración de su recurso humano, por lo que requiere de un Manual Control Interno para la Administración de Recursos Humanos.

El ITSA está ligado a disposiciones militares, por lo que el instituto está sujeto a constantes cambios que afecta directamente a todo el personal, y actividades de la institución como es la rotación de comandantes, esto implica adaptarse a nuevas políticas y formas de dirección.

A continuación se presenta como está estructurada la Sección de Recursos Humanos de Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico en la figura 1.1

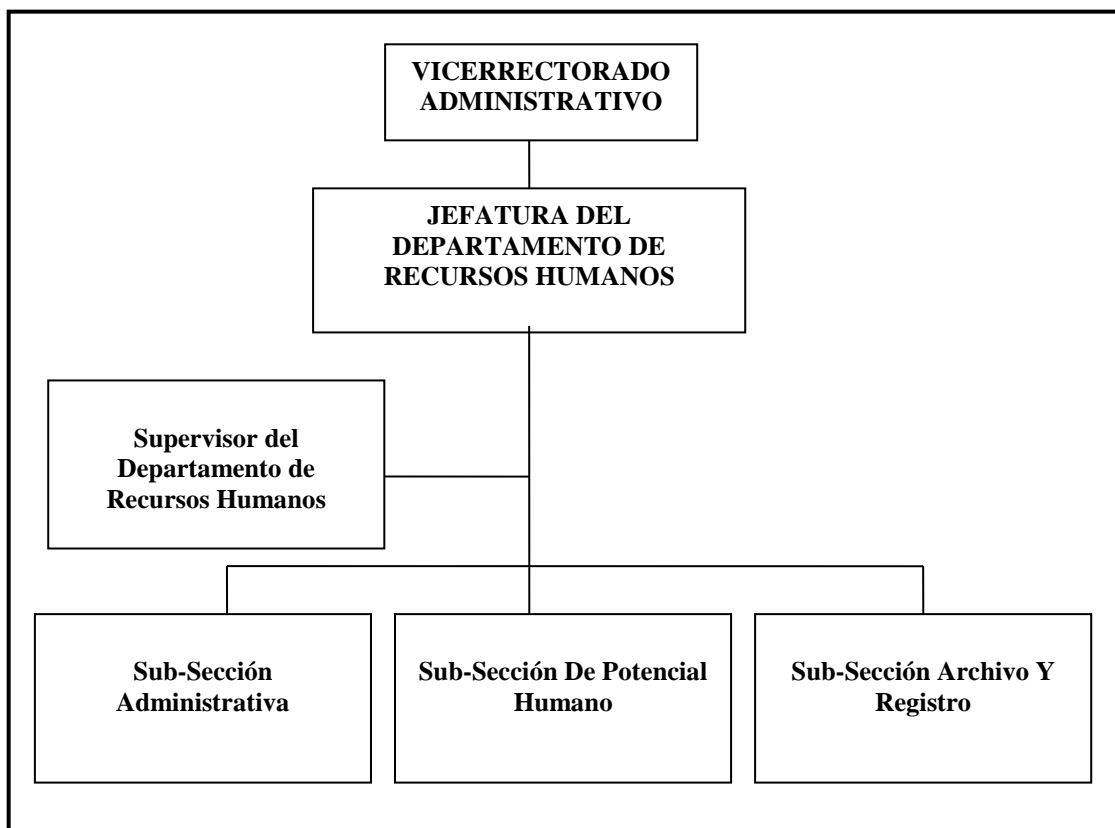


Figura 1.1. Estructura Actual del Departamento de Recursos Humanos.

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos del ITSA

1.6.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- a. Mantener el control de asistencia y puntualidad de todo el personal que labora en el Instituto.
- b. Llevar de forma cronológica el archivo del personal que labora en el Instituto.
- c. Llevar un archivo independiente de todas las sanciones impuestas al personal militar y civil;
- d. Llevar el archivo del personal militar y civil del Instituto de forma individualizada;
- e. Ingresar en cada una de las carpetas del personal militar y civil los informes mensuales y las calificaciones anuales;
- f. Realizar los contratos del personal que labora en el Instituto de forma anual y otros de forma temporal o eventual de acuerdo a las necesidades del Instituto previa autorización del señor Rector en coordinación con la Secretaría General Procuraduría;
- g. Organizar científicamente el sistema de control y promoción del personal del Instituto.
- h. Ser quien se encargue del proceso de reclutamiento del personal que requiera el Instituto, sujeto a las leyes respectivas y disposiciones internas previo concurso de merecimientos y oposición;
- i. Cumplir todas las disposiciones que le fueren encomendadas por el Rector, así como las leyes y reglamentos correspondientes.
- j. Solicitar a cada Jefe de Departamento el informe de evaluación de eficiencia y profesionalismo del personal a su cargo previo renovación de contrato; y,
- k. Las demás que la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos.

En el ITSA, las funciones y responsabilidades son establecidas por el orgánico funcional del instituto, así como por disposiciones superiores que deben ser acatadas por el personal que presta sus servicios a la institución mismo que se encuentra clasificado como:

- **Personal Docente.**

Este personal es el encargado de la enseñanza y formación académica de los estudiantes militares y civiles de la institución, formando excelentes tecnólogos en las carreras que oferta el ITSA.

- **Personal Administrativo.**

Este nivel es el encargado del manejo, aplicación y cumplimiento de los planes y programas analíticos de carácter administrativo, estipulados por los organismos superiores de nivel académico.

- **Personal De Servicios.**

Son quienes ejecutan los diversos servicios que el ITSA brinda a todos quienes comprenden el instituto, colaborando en el cumplimiento y prestación oportuna de los diferentes servicios adicionales que presta la institución como son: gimnasio, bar, papelería, biblioteca, laboratorios de internet, servicios generales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. EL CONTROL.

2.1.1. DEFINICIÓN.

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Permite mantener a la organización o sistema en buen camino.”²

2.1.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL.

Garantiza que los resultados se ajusten lo máximo posible a los objetivos establecidos, ya que la esencia del control radica en revisar si las actividades controladas alcanzan o no los resultados planificados.

2.1.3. TIPOS DE CONTROL:

a. CONTROL PRELIMINAR.

Este control es aplicado antes del desarrollo de una actividad, por lo que es importante que se establezca políticas, para poner en marcha el control preliminar, de modo que los resultados concuerden con lo que la organización planificó. Este control lo realiza la persona que planifica y realiza la actividad.

² <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control/.shtml>

b. CONTROL CONCURRENTENTE.

Consiste en vigilar continuamente el desempeño de las diversas actividades, que están siendo objeto de este tipo de control, asegurándose que los objetivos organizacionales se estén alcanzando. Este control lo realiza la persona que supervisa la actividad.

c. CONTROL POSTERIOR.

Este tipo de control toma como base resultados históricos, para corregir [acciones](#) futuras, las medidas correctivas aplicadas por este control están orientadas hacia, la mejora del proceso, la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí. Este control se lo efectúa mediante la Auditoría de Personal.

Es importante conocer los tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, para diferenciarlos entre sí y de modo que se pueda seleccionar el más apropiado a ser aplicado según la necesidad de la empresa.

2.1.4. PASOS DEL PROCESO DE CONTROL.

a. Establecer Normas y Métodos para Medir el Rendimiento.

Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y moderados, que incluyen fechas [límites](#) específicas.

b. Medir los Resultados.

Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, se puede decir "que todo está bajo control"

c. Tomar Medidas Correctivas.

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Los controles pueden revelar normas inadecuadas.

d. Retroalimentación.

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones.

La aplicación de los cuatro pasos en la organización, contribuirá a que las correcciones sean oportunas y mejoren las actividades sujetas al sistema de control, aminorando conflictos entre departamentos y empleados, de modo que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa, evitando pérdidas de tiempo y de [dinero](#).

2.1.5. CONSECUENCIAS COMPORTAMENTALES DEL CONTROL.

El control en las organizaciones, es sumamente importante y en ciertas ocasiones causa alteraciones en el comportamiento del personal, por lo que es necesario tomar muy en cuenta este aspecto.

Los problemas que pueden presentarse son:

- Presión y tensión.- Algunas personas, ven en el control un instrumento que causa tensión, que en lo posterior produce ineficiencia.
- Énfasis en el corto plazo.- La presión lleva al personal a tomar decisiones inadecuadas.
- Puntos de vista estrechos.- En ocasiones los directivos se encuentran conformes con el sistema, y no dan cabida a una mejora y toma de decisiones radicales.
- Evasión de los controles.- En ocasiones se pueden alterar resultados, para indicar que se esta cumpliendo con las metas planteadas ocultando la realidad de lo que sucede en la organización, para evitar un control.

“Con todo, estos resultados sí sugieren que los controles pueden tener resultados indeseables y que es preciso tener cuidado para asegurar su efectividad.”³

³ Gary Dessler, (1979) “Organización y Administración, Enfoque Situacional”, Pág.353

2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.2.1. DEFINICIÓN.

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”⁴

2.2.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- El recurso humano no puede ser considerado como propiedad de la empresa.
- Las actividades de las personas son voluntarias.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles.

2.2.3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“El proceso de la Administración de Recursos Humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista de personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.”⁵

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtm/>

⁵ James A. F. Stoner, (1996), “Administración”, Pág. 412

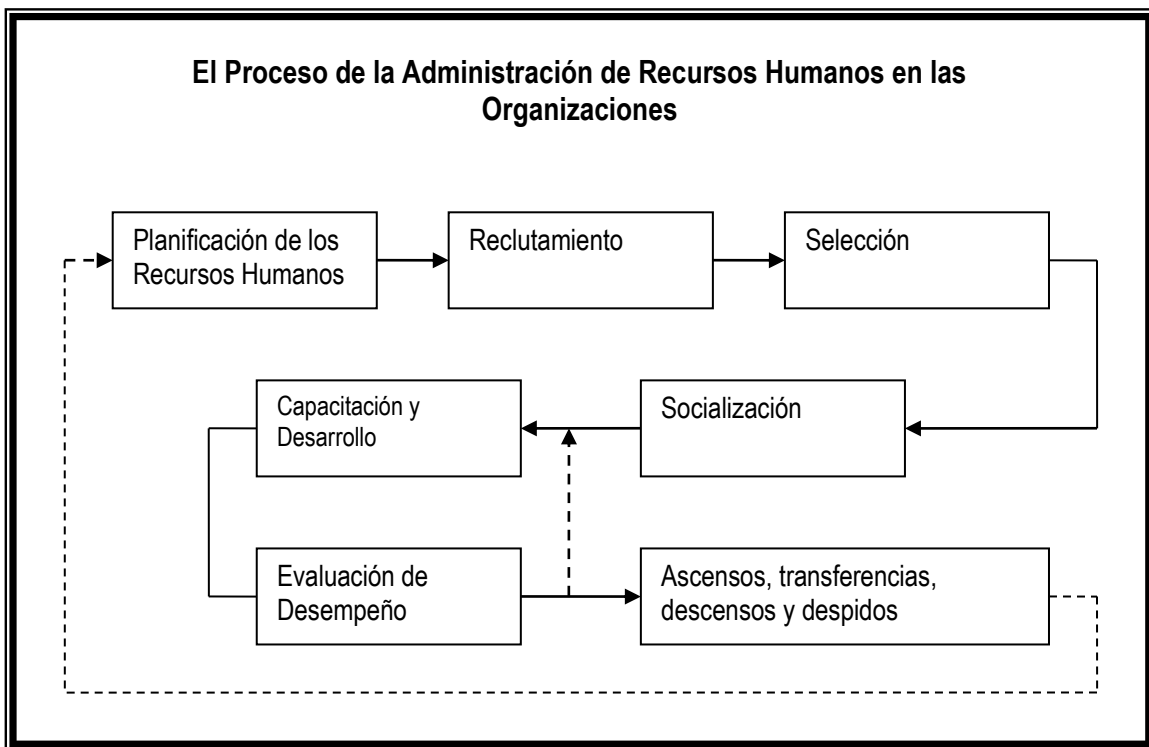


Figura 2.1. Proceso de Administración de Recursos Humanos

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: James A. F. Stoner, "Administración".

2.2.3.1. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Sirve para garantizar la forma constante y adecuada para que la organización cuente con el personal que necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de:

- Factores internos: necesidades actuales y esperadas para la adquisición de gente capaz, vacantes, etc.
- Factores del entorno: mercado de trabajo.

2.2.3.1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La importancia radica en que contribuye en el mejoramiento y la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

La necesidad de planificar los recursos humanos quizá no resulte completamente, evidente. Es importante recordar que una organización que no planifica sus recursos humanos, no satisface sus requisitos de personal ni sus metas generales.

En la actualidad, la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo, la proyectada escasez de mano de obra, los cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y al ambiente.

2.2.3.1.2. PROCEDIMIENTO PARA PLANIFICAR.

La planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- 1. Hacer planes para las necesidades del futuro:** La organización decide cuantas personas y que habilidades debe poseer.
- 2. Hacer planes para un equilibrio futuro:** Se compara la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes.

3. Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos.

4. Hacer planes para formar a los empleados, La organización garantiza un suministro constante de personal experto y capaz.

2.2.3.2. EL RECLUTAMIENTO.

“Es el proceso mediante el cual se consigue recursos humanos necesarios que reúnan los requisitos y exigencias descritas para cada caso, permitiendo y facilitando una selección eficiente y eficaz.”⁶

El propósito del reclutamiento, es el de atraer a un grupo de candidatos adecuado del cual, se selecciona a los empleados más calificados que requiera la organización.

2.2.3.2.1. DISPONIBILIDAD INTERNA Y EXTERNA DE RECURSOS HUMANOS.

a. Reclutamiento Interno: El reclutamiento de personal se desarrolla en la propia empresa.

Ventajas:

La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas entre las principales tenemos:

⁶ SIKULA F. Andrew, (1988), “Reclutamiento y Selección”, Pág., 52

- Menor inversión de dinero, tiempo y esfuerzo.
- El empleado ya conoce la organización.
- Fomenta un sano espíritu competitivo.
- Motivación del personal de la organización.

Desventaja:

- Descontento del personal que no fue seleccionado.

Para poder reclutar internamente es indispensable que se posea, un amplio conocimiento actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la organización en una base de datos de gestión de Recursos Humanos.

Es posible que no se encuentre al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, y esto se produce principalmente por tres causas:

- **El perfil que se busca no es habitual en la empresa:** Cuando la empresa no cuenta con el personal que se ajuste, con lo que se requiere en el puesto a cubrir.
- **Requerimiento de perfil especial:** Cuando se busca especialistas que usualmente no abundan en el mercado.
- **Necesidad de una experiencia específica:** Se produce generalmente para puestos de rango directivo, donde se requiere un conocimiento profundo de las funciones a desempeñar en la organización.

b. Reclutamiento Externo: Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa.

Ventajas:

- Promueve un cambio, nuevas metodologías de trabajo.
- Personas con conocimientos de otras empresas.
- Se aprovecha las inversiones en capacitación efectuada por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- Mayores costos
- Riesgo de malos elementos

2.2.3.2.2. ESTRATEGIAS PARA ATRAER SOLICITANTES:

Es la manera como se procederá a reclutar a las personas.

- Anuncios
- Promociones internas
- Ofertas de reconocimientos, sueldo y salarios, etc.

2.2.3.2.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

- Propia empresa
- Agencias de colocación (pública y privada)

- Colegios profesionales
- Candidatos espontáneos
- Recomendaciones de los empleados

A continuación, se indica las fuentes de reclutamiento en el mercado de recursos humanos en la figura 2.2.

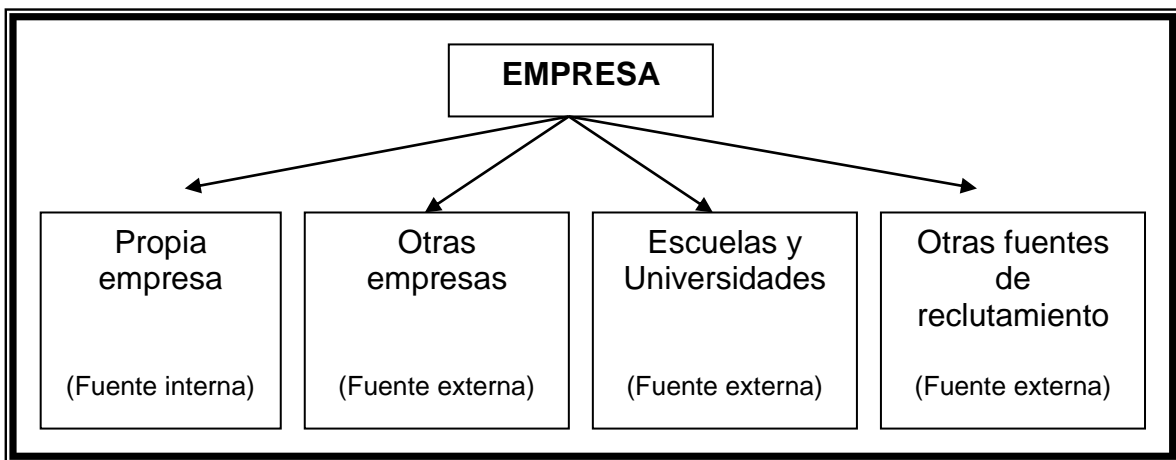


Figura 2.2. Fuentes de Reclutamiento en el Mercado de Recursos Humanos

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

2.2.3.3. LA SELECCIÓN.

“Implica usar solicitudes, currículos, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionarán y contratarán al candidato.”⁷

⁷ James A. F. Stoner, (1996), “Administración”, Pág. 413

2.2.3.3.1. SISTEMA DE SELECCIÓN.

Consiste en una serie de pasos empleados para determinar el personal idóneo y que cumpla los requerimientos de la organización.

Este proceso se inicia cuando una persona solicita el empleo y finaliza con la toma de la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

a. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.

La selección se inicia cuando el candidato presenta la solicitud de empleo, los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud.

b. PRUEBAS DE IDONEIDAD.

Las pruebas de idoneidad sirven para evaluar la compatibilidad entre el aspirante y los requerimientos del puesto. Las pruebas consisten en exámenes psicológicos y otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Entre las pruebas frecuentemente utilizadas para apoyar el proceso de selección tenemos:

- **Pruebas psicológicas:** Enfocadas a la personalidad y desempeño; con estas pruebas se obtiene deducciones acerca de la conducta o el desempeño futuro del aspirante.
- **Pruebas de conocimiento:** Muestran la información sobre conocimientos que posee el aspirante, siendo éstas las más confiables.
- **Pruebas de capacidad técnica:** Miden la capacidad talento o potencial de los aspirantes, así como también algunas pruebas de capacidad técnica miden la inteligencia, aptitudes especiales.
- **Pruebas de desempeño:** Miden la habilidad de los aspirantes para ejecutar ciertas funciones que requiere el puesto.

c. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

La entrevista de selección consiste en una plática formal, es uno de los métodos más utilizados en la selección, conducida para evaluar al aspirante para el puesto.

Tipos de Entrevista:

- **Entrevista estructurada:** Se basa en un marco de preguntas establecidas antes de que inicie la entrevista.
- **Entrevista no estructurada:** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.

- **Entrevistas mixtas:** Es la combinación de preguntas estructurales y no estructurales.
- **Entrevista de solución de problemas:** Se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante.

d. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.

El profesional de recursos humanos debe comprobar la autenticidad de la información y documentos presentados por el aspirante, haciendo la verificación en las propias fuentes.

e. EXAMEN MÉDICO.

Es de vital importancia que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante. La empresa debe verificar la salud del aspirante de modo que en lo posterior se evite, el ingreso de un individuo con una enfermedad contagiosa y constantes quebrantos de salud.

f. RESULTADO.

El resultado final del proceso de selección se traduce en la decisión, de quien será la persona a ser contratada.

2.2.3.4. LA SOCIALIZACIÓN.

“Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.”⁸

Objetivo de la Socialización.

Entregar a los miembros de la organización información general, los beneficios que tendrán al pertenecer a ésta y lo que la organización espera de ellos.

Importancia de Socialización.

- Asegura que el comportamiento de las personas sean según los intereses de la organización.
- Incrementa el nivel de satisfacción, permitiendo transmitir expectativas a los nuevos empleados.
- Reduce la ansiedad e inseguridad que sienten los nuevos empleados, al ingresar en una organización.

⁸ James A. F. Stoner, (1996), “Administración”, .Pág. 413

2.2.3.4.1. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.

La socialización, es un proceso importante para lograr que el empleado se adapte a los valores y normas de la organización, y asuma un grado de compromiso y lealtad para con la organización.

La socialización ayuda a disminuir los problemas de alta rotación temprana a causa de una mala adaptación, provocando pérdida de tiempo y dinero empleados en la selección del personal.

Para cumplir el objetivo de la socialización organizacional, se logra mediante tres etapas: inducción, orientación y mantención, como se muestra en la figura 2.3.

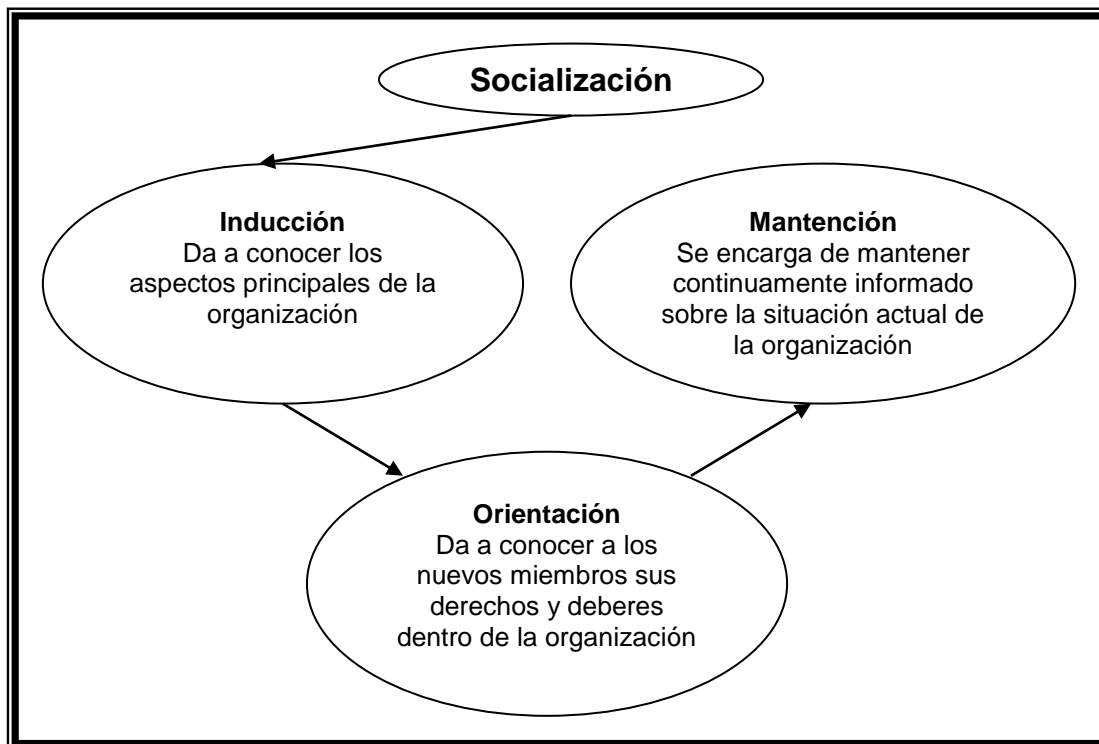


Figura 2.3. Etapas de la Socialización

ón.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos"

- **Inducción:** Es el proceso de integración a los nuevos empleados, a través de la cual empieza la socialización de los miembros de las organizaciones.
- **Orientación:** Este paso da a conocer a los nuevos empleados de la organización, sus derechos y deberes y la importancia de su buen desarrollo en la organización.

El propósito del proceso de orientación es el de minimizar los problemas que puedan surgir al momento de asumir su nuevo puesto de trabajo y en su futuro desempeño en la organización.

- **Mantención:** Es el proceso que se encarga de mantener a los integrantes de la organización continuamente informados sobre la actualización y aclaración de los temas abordados por la inducción y orientación, de modo que no sean confusos, para los integrantes de la organización.

En definitiva se puede decir que “la socialización es el proceso en el que el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.”⁹

2.2.3.5. LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

Busca aumentar las capacidades de los empleados, con el fin de incrementar la efectividad de la organización.

⁹ William B., (1995), “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Pág. 413

La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los futuros ascensos.

¿Por qué capacitar?

Las personas son fundamentales para las empresas y en la actualidad más aún, ya que su importancia estratégica está en aumento, puesto que todas las organizaciones compiten a través del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores y empleados.

La ventaja competitiva de una organización y el éxito de la misma está en el talento de los empleados que es valioso, raro y difícil de imitar, por lo que es primordial cuidar y explotar este talento dándoles bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, todo esto en beneficio de la organización.

Para el diseño de un Programa de Capacitación, es necesario tener presente que con la capacitación de los empleados se beneficiaran tres áreas:

- Relaciones interpersonales y la adopción de políticas
- Se beneficia la organización.
- Se beneficia el empleado.

Entonces la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados, radica en dotarles o perfeccionar los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren los trabajadores y empleados para lograr un desempeño eficiente y eficaz.

En conclusión, los programas de capacitación, tiene el propósito de mantener y mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo se enfocan en desarrollar capacidades para empleos futuros, con la finalidad de que la organización cuente con un personal de calidad.

2.2.3.6. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso.”¹⁰

2.2.3.6.1. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño de los recursos humanos se fundamenta en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo y son:

- Estar unida al desarrollo de las personas en la organización.
- El evaluador debe aconsejar mejoras en base a los resultados obtenidos.
- Definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Compromiso y participación activa de todos los empleados que serán evaluados.

¹⁰ James A. F. Stoner, (1996), “Administración”, .Pág. 413

2.2.3.6.2. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La entrevista es la clave del sistema de evaluación, ya que por medio de la entrevista se pone a conocimiento del evaluado, información sobre su desempeño.

La entrevista, es considerada como la actividad principal que consolida y da valor al contacto diario de directivos con su personal, para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

Propósitos de la entrevista de Evaluación:

- a. Llegar a acuerdos con el empleado, de modo que le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- b. Definir medidas de mejoramiento.
- c. Estimular o reducir desacuerdos, ansiedades, tensiones o dudas.
- d. Estimular relaciones motivadoras.

2.2.3.7. LOS ASCENSOS, LOS TRASLADOS, LOS DESCENSOS Y LOS DESPIDOS.

“Reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o trasferencias que les ayuden a desarrollar su habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser

objeto de un descenso, una transferencia a un puesto menos importante o, incluso, de un despido.”¹¹

2.2.3.7.1. LOS ASCENSOS.

La posibilidad de progresar, es el incentivo de todo empleado para desempeñar su trabajo de lo mejor posible, los ascensos son la manera más significativa de estimular a los empleados reconociendo su buen desempeño.

Es sumamente importante que los ascensos sean justos; que se basen en los meritos de cada empleado y que no estén marcados por el favoritismo.

2.2.3.7.2. LOS TRASLADOS.

Una transferencia consiste en un movimiento a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

El propósito primordial de las transferencias, es que los empleados adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo personal así como para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Las transferencias se usan para conservar a las personas interesadas en su trabajo.

¹¹ James A. F. Stoner, (1996), “Administración”, Pág. 413

3.1.. MEDIDAS DISCIPLINARIAS, DESCENSOS Y DESPIDOS.

Las medidas disciplinarias se aplican cuando un empleado infringe las normas de la empresa o no cumple a cabalidad con las expectativas laborales, los directivos se ven obligados a tomar medidas para remediar la situación.

Las medidas disciplinarias pasan por una serie de etapas hasta que el problema queda resuelto o suprimido así:

- Advertencia
- Sanción
- Suspensión
- Transferencia disciplinaria
- Descenso
- Despido

En caso de que el descenso, la transferencia no sean viables el despido puede ser más apropiado, que permitir que un empleado que no está dando buenos resultados para la empresa continúe en el trabajo.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Provisión.

Es el proceso que se encarga de abastecer el recurso humano a la organización, con los talentos que requiere para su funcionamiento.

Aplicación.

“Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización”¹², es decir deben ser designadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

Mantenimiento.

Es la serie de cuidados especiales que la empresa debe proporcionar a su recurso humano, como son: compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

Sueldo.

Es la remuneración regular asignada a una persona, por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Beneficios Sociales.

“Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.”¹³

Higiene y seguridad en el trabajo.

Se constituye como una de las base principales para preservar la fuerza laboral, la higiene y la seguridad del empleado son dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar un ambiente seguro de trabajo para los empleados.

¹² Chiavenato Idalberto,(2000), “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 280

¹³ Chiavenato Idalberto,(2000), “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 459

Base De Datos.

Es el conjunto de datos organizados y almacenados en la memoria de un ordenador o computadora, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Para conocer como se ha realizado la investigación, para el desarrollo de este proyecto se ha visto necesario que, la metodología utilizada sea expuesta detalladamente, como a continuación se presenta:

Metodología.

“Es la teoría del método. Por lo tanto, es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos.”¹⁴

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para un mejor entendimiento podemos citar que:

Experimentales.

“Este modelo cuenta con un grupo experimental y una persona o grupo de control.

No Experimentales.

Son estudios de tipo descriptivo, en la cual se observan situaciones ya existentes no son provocadas intencionalmente por el investigador.

¹⁴ Francisco Leiva Zea, (1980), “Nociones de Metodología de Investigación ”, Pág.,11

Cuasi Experimentales.

Este tipo de investigación nos permite ver los efectos y relacionar con la causa.”¹⁵

Investigación Bibliográfica.

“Se caracteriza por usar, en forma predominante, la información obtenida de libros, revistas, periódicos y documentos en general.”¹⁶

Es decir que en este tipo de investigación la información se obtiene mediante la lectura de textos, e Internet.

Investigación de Campo.

“Son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de estudios, es que si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones sobre la totalidad de la población, con base en los resultados obtenidos en la población muestreada”.¹⁷

Para el desarrollo de este proyecto se realizó una Investigación de Campo, de tipo descriptivo, de modo que se explique las características más importantes del problema que se esta estudiando.

¹⁵ Padilla Ulloa Edgar, (2004), “Modulo recopilado”, Pág.,4

¹⁶ Equipo de Redactores Edibosco, (1992), “Metodología de Investigación”, Pág.,20

¹⁷ Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), “Métodos y Técnicas De Investigación”, Pág.,29

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.2.1. Población.

“Una población es cualquier grupo de elementos; los elementos son las unidades individuales que componen la población. Mientras que la muestra se refiere a un grupo finito.”¹⁸

Tomando en cuenta la definición anteriormente expuesta, la población son los elementos que serán investigados, en el caso del proyecto la población son todo el personal civil que trabaja en el instituto, como se presenta a continuación:

Tabla 3.1. Población de Empleados del ITSA.

| PERSONAL | MUJERES | HOMBRES | TOTAL |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| Administrativo | 14 | 1 | 15 |
| Docente | 10 | 10 | 20 |
| De servicios | 4 | 28 | 32 |
| TOTAL | 28 | 39 | 67 |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos del ITSA

En el cuadro, se encuentra detallado, el numero de mujeres y hombres que conforman el personal Administrativo, Docente y de Servicios que representan la población que va a ser estudiada.

¹⁸ Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), “Métodos y Técnicas De Investigación”, Pág.,29

3.2.3. Muestra.

El estudio de la totalidad de la población tiene varias desventajas como la extensión de la investigación, que influye cuando se de los resultados por el tiempo ya no sean reales, además la fatiga y mal manejo de los datos pueden distorsionar la información, razones por las cuales, para el desarrollo de este proyecto se aplicara el método del muestreo para seleccionar los elementos que componen muestra de la población, con el fin de que los resultados sean representativos, validos y confiables.

El muestreo se divide en probabilístico, y no probabilístico, el primero hace uso de procedimientos estadísticos, mientras que el segundo se desarrolla en base al criterio del investigador.

Para el desarrollo de este proyecto se realiza su estudio a una muestra de tipo no probalístico según el método de muestreo de Cuota.

Muestreo de Cuota.- “Se hace una clasificación de la población bajo estudio y se utilizan esta categorías previamente fijadas para obtener un número predeterminado de elementos en cada categoría.”¹⁹

A continuación en el presente cuadro 3.2., se muestra el número de personas a las que se les aplica el cuestionario.

¹⁹ Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), “Métodos y Técnicas De Investigación”, Pág.,114

Tabla 3.2. Muestra de Cuota Empleados del ITSA.

| PERSONAL | MUJERES | HOMBRES | TOTAL |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| Administrativo | 7 | 1 | 8 |
| Docente | 5 | 5 | 10 |
| De servicios | 2 | 14 | 16 |
| TOTAL | 14 | 20 | 34 |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Investigación de Campo

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

“Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.”²⁰

Los métodos de investigación a utilizarse son:

Análisis.

“Consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas y explicar las causa de los hechos o fenómenos que constituyen el todo.”

²⁰ Carlos E., Méndez A., (1995), “Metodología”, Pág.,131

Síntesis.

“Es el proceso mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza.”

Es decir se reconstruye el todo descompuesto por el análisis, haciendo posible la comprensión de todo hecho o fenómeno en estudio.

Inducción.

“Va de lo particular a lo general. Es un proceso analítico- sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.”

Deducción.

“Va de lo general a lo particular. El método deductivo, sigue un proceso sintético - analítico, es decir contrario al anterior: se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.”²¹

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

²¹ Francisco Leiva Zea, (1980), “Nociones de Metodología de Investigación”, Pág.,12

Recolección de Datos.

"La técnica de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos".²²

Conociendo que es la recolección de datos, en la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación es necesaria la utilización de técnicas que se detallan a continuación:

- a. La observación
- b. La entrevista
- c. La encuesta

a. Observación.

"La observación puede definirse como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación"²³

En este proyecto se ha utilizado la observación no participante, por lo que es necesario conocer su concepto para un mejor entendimiento de la misma.

Observación No Participante.

"Se caracteriza por una integración externa y parcial del investigador al fenómeno que estudia. El investigador se transforma en un espectador de la situación que observa, sin llegar a convertirse en verdadero actor de la situación."²⁴

²² Tamayo, M. (1996), "El Proceso de Investigación", Pág., 180

²³ Carlos E., Méndez A., (1995), "Metodología", Pág., 144

²⁴ Francisco Leiva Zea, (1980), "Nociones de Metodología de Investigación", Pág., 86

b. Entrevista.

“Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.”²⁵

El tipo de entrevista utilizada en esta investigación es la no estructurada, misma que se define continuación:

Entrevista no estructurada.- “Es una conversación franca y abierta entre el entrevistador y entrevistado, dedicada a obtener información sobre temas que no se encuentran estandarizados.”²⁶

La utilización de este tipo de encuesta, permite un dialogo informal, en el cual el entrevistado narra espontáneamente sus experiencias, opiniones y criterios.

c. Encuesta.

“Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario”.

El tipo de encuesta utilizada en esta investigación es la de opinión, que permite averiguar lo que un grupo de personas piensa sobre un asunto.

Cuestionario.- “Es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca del hecho o fenómeno que se esta a investigar.”²⁷

²⁵ Grupo Noriega Editores, (1995), “metodología de la Investigación”, Pág.,123

²⁶ Equipo de Redactores Edibosco, (1992), “Metodología de Investigación”, Pág.,117

²⁷ Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), “Métodos y Técnicas De Investigación”, Pág.,55

Para la aplicación de la encuesta se utiliza un cuestionario auto administrado, es decir que las preguntas son respondidas sin la presencia del investigador en un plazo determinado.

Clases de preguntas.

Para la aplicación de la encuesta se utiliza un cuestionario con 10 preguntas diseñadas para obtener información respecto a las diferentes actividades que se desarrollan de la Administración de Recursos Humanos como: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control estas preguntas son:

- **Preguntas Dicotómicas.-** Son preguntas en las que el informante se encuentra entre dos alternativas, en las cuales su respuesta puede ser afirmativa o negativa, con si o no, o con verdadero o falso.
- **Preguntas Tricotómicas.-** Son aquellas en las que a más de las dos alternativa de elección forzosa se ofrece la oportunidad de abstenerse por desconocimiento del asunto o por no haberse formado una opinión al respecto en cuyo caso se agrega un “no se”.
- **Preguntas de Estimación.-** Son preguntas que tratan de que las respuestas expresen un grado de intensidad creciente o decreciente, introduciendo de este modo un parámetro de medida, la cuantificación de la persona.

Características del instrumento.

Todo instrumento utilizado en una investigación debe reunir dos características fundamentales:

- Validez
- Confiabilidad

“**Validez.**- Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.²⁸

Entonces se concluye que la validez de un instrumento depende de las facilidades y recursos con los que este cuenta para medir lo que se desea medir.

Confiabilidad.- Se refiere a la “estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados, es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad.”²⁹

De acuerdo al criterio anterior, la confiabilidad esta determinada por los resultados, ya que deben ser parecidos, al aplicar la encuesta repetidas veces a una muestra similar.

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.

Es el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica mediante la cual permitirá obtener conclusiones.³⁰

²⁸ Hernández, R. Otros., (1994), “Metodología de la Investigación”,.Pág., 243

²⁹ Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), “Métodos y Técnicas De Investigación”, Pág.,99

³⁰ Equipo de Redactores Edibosco, (1992), “Metodología de Investigación”, Pág.,126

- a. **Verificación.-** “Su objetivo es revisar que los cuestionarios estén debidamente llenos, que las respuestas sean correctas, detectar y eliminar posibles errores.

- b. **Codificación.-** Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos obtenidos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contado.

- c. **Tabulación.-** La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encaja en las distintas categorías, para ser presentarlos en cuadros o tablas estadísticas.

- d. **Interpretación.-**Consiste en exponer las características sobresalientes de la información recopilada, y explicar los datos presentados en los cuadros o tablas estadísticas, es decir encontrar sus significados.

- e. **Análisis.-** Mediante el análisis se obtiene conclusiones en relación a los objetivos de la investigación.” ³¹

³¹ Carlos E., Méndez A., (1995), “Metodología”, Pág.,126 y 127

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar el análisis de la situación actual se considera los siguientes parámetros:

- Análisis de la encuesta.
- Análisis del Proceso de Administración de Recursos Humanos.

4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

Para el desarrollo de este análisis se utiliza como instrumento la encuesta, misma que se aplica a 34 personas, conformadas por el personal docente, administrativo y de servicios de ITSA. (Ver anexo B)

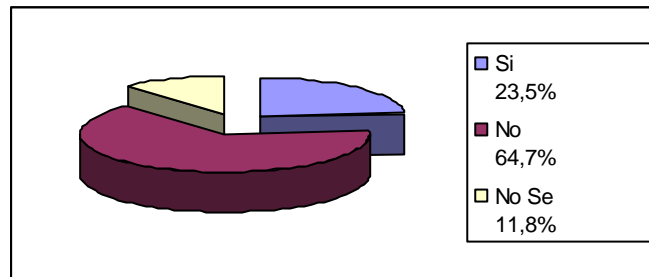
Pregunta N° 1

Tabla 4.1 ¿Considera Ud. que la Sección de Recursos Humanos, asigna al ITSA el personal necesario en el momento adecuado?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 8 | 23,5 % |
| No | 22 | 64,7 % |
| No Se | 4 | 11,8 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 3.1. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 1



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación:, De las encuestas realizadas el 23,5% dice que Sí cree que la Sección de Recursos Humanos, asigna al Instituto el personal necesario en el momento adecuado, el 64,7% dice que No, y un 11,8% no se encuentra totalmente seguro.

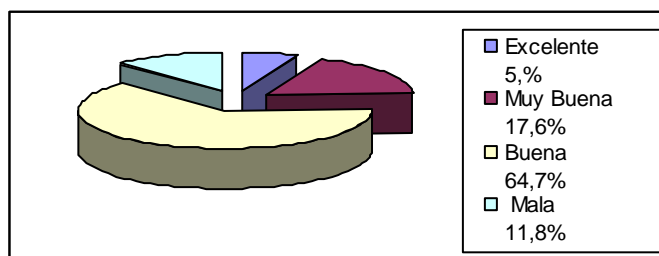
Pregunta N° 2

Tabla 4.2. Considera Ud., que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en el ITSA fue:

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Excelente | 2 | 5,9 % |
| Muy Buena | 6 | 17,6 % |
| Buena | 21 | 64,7 % |
| Mala | 4 | 11,8 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.2. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 2



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: El 5,9% del personal opina que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en el instituto fue Excelente; el 17,6% considera que fue Muy Buena; el 64,7% piensa que fue Buena, y el 11,8% se pronuncia respondiendo que la información fue Mala.

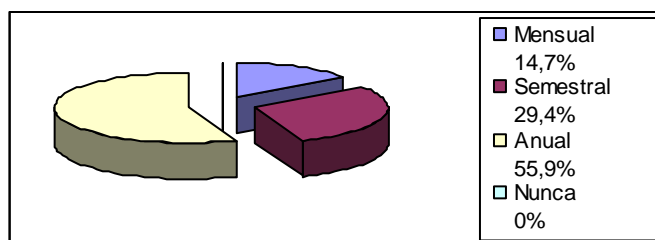
Pregunta N° 3

Tabla 4.3. ¿Con que frecuencia, se evalúa su desempeño laboral?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Mensual | 5 | 14,7 % |
| Semestral | 10 | 29,4 % |
| Anual | 19 | 55,9 % |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.3. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 3



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: El 14,7% del personal encuestado manifiesta que su desempeño laboral es evaluado mensualmente; el 29,4% semestralmente; y el 55,9% dice que es evaluación se realiza cada año.

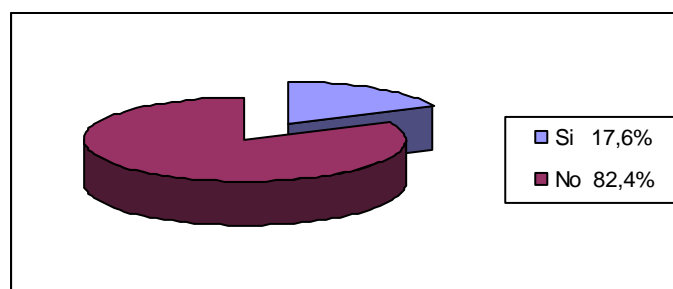
Pregunta N° 4

Tabla 4.4. ¿Considera que la cancelación de los sueldos, se efectúa a tiempo?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 6 | 17,6 % |
| No | 28 | 82,4 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.4 Tabulación de los resultados de la pregunta N° 4



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: De las encuestas efectuadas el 17,6% ha respondido que los sueldos Sí se cancelan a tiempo; mientras que el porcentaje restante representado por el 85,4% dice que los sueldos No son cancelados a tiempo.

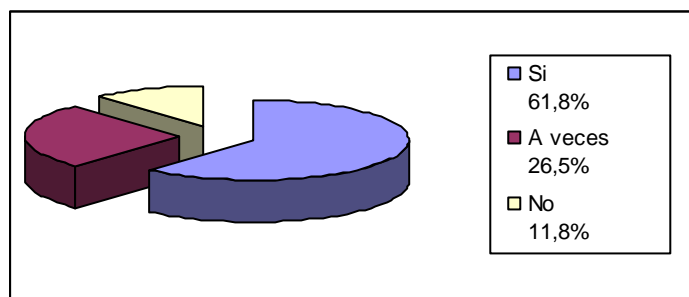
Pregunta N° 5

Tabla 4.5. ¿Recibe Ud., los beneficios a los que tiene derecho?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 21 | 61,8 % |
| A veces | 9 | 26,5 % |
| No | 4 | 11,8 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.5. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 5



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: El 61,8% del personal encuestado, ha manifestado que Sí recibe los beneficios a los que tiene derecho, el 26,5% dice que A veces, y el 11,8% ha respondido que No.

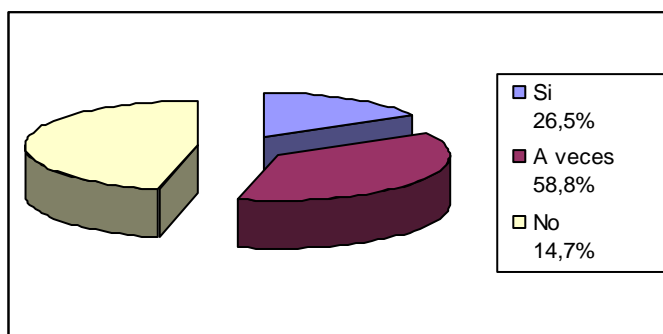
Pregunta N° 6

Tabla 4.6. ¿El instituto le ha proporcionado información sobre políticas de salud y seguridad ocupacional?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 9 | 26,5 % |
| A veces | 20 | 58,8 % |
| No | 5 | 14,7 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.6. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 6



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: Se puede observar que el 26,5% del personal encuestado responde que Sí ha recibido información sobre políticas de salud y seguridad ocupacional; el 58,8% que solo A veces; y el 14,7% dice que No.

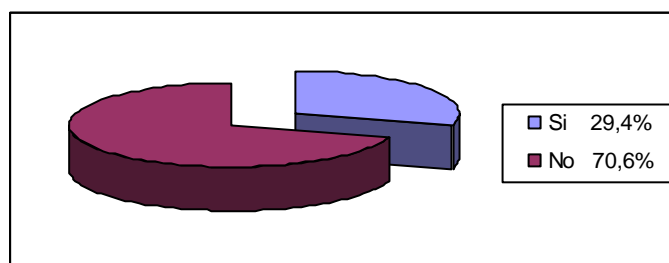
Pregunta N° 7

Tabla 4.7. ¿El instituto le ha proporcionado capacitación en los últimos 12 meses?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 10 | 29,4 % |
| No | 24 | 70,6 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico 4.7. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 7



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: De la encuesta realizada el 29,4% del personal manifiesta que Sí ha recibido capacitación en los últimos 12 meses, mientras que el 70,6% dice que No.

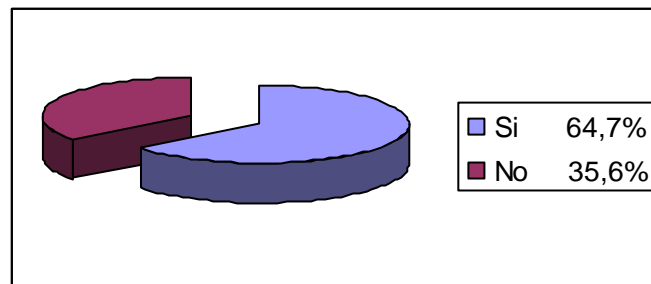
Pregunta N° 8

Tabla 4.8. ¿Cuenta Ud., con los equipos, mobiliario y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 22 | 64,7 % |
| No | 12 | 35,3 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico N° 4.8. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 8



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: Se puede apreciar que el 64,7% del personal encuestado opina que Sí cuenta con los equipos, mobiliario y materiales necesarios para el cumplimiento de su trabajo, mientras que el 35,6% dice que No.

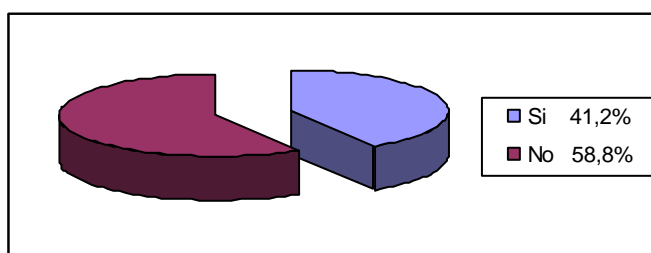
Pregunta N° 9

Tabla 4.9. ¿La Sección de Recursos Humanos ha actualizado sus datos personales, profesionales, familiares en los últimos 12 meses?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 18 | 52,9 % |
| No | 16 | 47,1 % |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico N° 4.9. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 9



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: El personal encuestado ha respondido de la siguiente manera: el 26,5% dice la Sección de Recursos Humanos ha actualizado sus datos personales, profesionales, familiares en los últimos 12 meses, y un 58,8% argumenta que No.

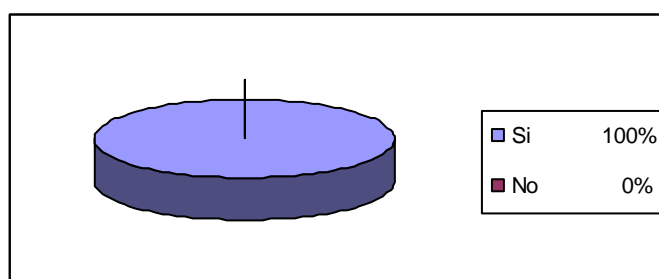
Pregunta N° 10

Tabla 4.10. ¿Considera Ud., que la implementación de un Manual de Control Interno para la Administración de Recursos Humanos incidirá positivamente en el desempeño profesional del personal del ITSA?

| Categoría | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|--------------|
| Si | 34 | 100 % |
| No | 0 | 0 |
| Total | 34 | 100 % |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Gráfico N° 4.10. Tabulación de los resultados de la pregunta N° 10



ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

Interpretación: El 100% del personal encuestado, en relación a esta pregunta afirma que la implementación de un manual de Control Interno para la Administración de Recursos Humanos Sí incidirá positivamente en el desempeño profesional del personal del ITSA.

4.1.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

En base a la interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario se ha podido determinar que:

- Las actividades a desarrollarse para el reclutamiento y selección del personal nuevo que ingresa al ITSA, no se cumplen a cabalidad.
- La información que el instituto proporciona a los nuevos empleados que prestan sus servicios en la institución no es suficiente, para que el individuo se adapte pronto a la organización, y que los resultados al evaluar su desempeño laboral estén acorde con las expectativas del ITSA, también se a determinado que la evaluación del desempeño no se realiza en un período específico.
- Los sueldos y beneficios de tipo legal, son cancelados con demora mientras que en lo que se refiere a los beneficios que presta la institución al personal, se hacen uso de ellos con normalidad.
- El Departamento de Recursos Humanos no proporciona charlas ni conferencias sobre políticas de higiene y seguridad ocupacional al personal del ITSA, por lo que no tiene mayor conocimiento de las normas básicas de seguridad.

- Los cursos de capacitación no son para todo el personal, se da prioridad al personal docente, por lo que pude determinar que no existe un adecuado desarrollo profesional de todo del personal del ITSA, llevándolos a buscar capacitación por cuenta propia.
- La Departamento de Recursos Humanos mantiene actualizada la información del personal, esto permite determinar que existe un manejo aceptable de Base de Datos.
- No todo el personal que presta sus servicios en el ITSA tienen a su disposición los equipos, mobiliario y materiales para el cumplimiento de sus funciones, repercutiendo en cierto modo en el desempeño de su trabajo.
- Es necesaria la elaboración de un Manual de Control Interno para la Administración de Recursos Humanos, ya que servirá para controlar el proceso de Administración del Recurso Humano del ITSA desde que inicia el proceso, logrando que el individuo que ingresa se comprometa e identifique con la institución, y que el personal que forma parte del instituto incremente su eficacia y eficiencia.

4.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Mediante la información obtenida a través de las técnicas de investigación utilizadas se ha podido identificar que el Proceso de Administración de Recursos Humanos se lleva acabo de la siguiente manera:

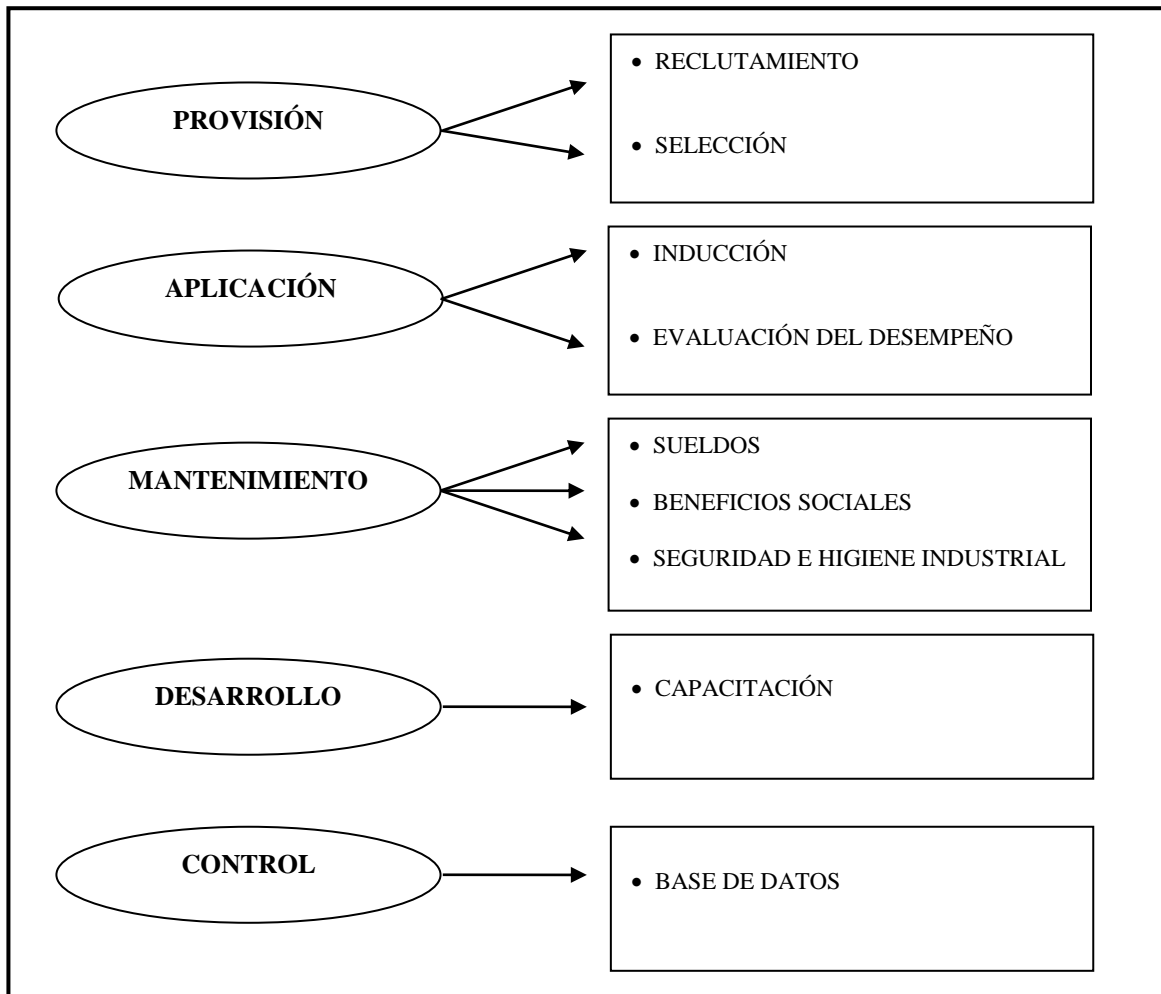


Figura 4.1. Proceso de Administración de Recursos Humanos del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

4.2.1. PROVISIÓN.

La provisión responde a la pregunta ¿Quién a venir a trabajar en el instituto?, por lo que el Departamento de Recursos Humanos es quien se suministra el personal necesario mediante el reclutamiento, mismo que se desarrolla pero no adecuadamente ya que, para el llamamiento frecuentemente se convoca a las personas por recomendaciones, y en contadas ocasiones se publica y se anuncia por radio. No se realiza un estudio previo.

Efectuado el reclutamiento, se procede a la selección de la persona idónea para ocupar el puesto, al haberse realizado un inadecuado reclutamiento, obviamente el candidato no reúne los requisitos que requiere el puesto y las actividades que se deben desarrollar para la selección del candidato no se llevan a cabo todos los procedimientos estipulados por el instituto, dando lugar a que el cargo sea desempeñado por una persona no apta.

4.2.2. APLICACIÓN.

En este caso la pregunta es ¿Qué va a hacer el empleado que ingresa al instituto?, el personal nuevo no participa de un adecuado proceso de Inducción como son: que el individuo reciba una clara explicación de las tareas que va a desempeñar en el puesto que va a ocupar en el instituto; ocasionando dificultad en el cumplimiento de las tareas, así como de adaptación y relación con compañeros de trabajo, ni se adecue pronto al cumplimiento de sus funciones y obviamente esto repercute en su desempeño en el cargo.

Una vez que el individuo ya se encuentra prestando sus servicios en el instituto, el personal es objeto de una evaluación a su desempeño laboral, esto se realiza mediante la aplicación de formatos, los períodos de evaluación son: mensual, semestral y anual según su nivel, es decir docentes, administrativos y de servicios, no se controla internamente esta actividad que confirme que se lleva a cabo de manera adecuada, y permita una retroalimentación para mejorar el rendimiento del personal, siendo este un problema que dificulta la toma de decisiones.

4.2.3. MANTENIMIENTO.

¿Cómo mantenemos al personal en el ITSA?, es la pregunta que el Departamento de Recursos Humanos se hace para determinar la manera más conveniente de mantener incentivado y a gusto en el trabajo al personal.

El instituto en este aspecto, enfrenta problemas como es el de la falta de motivación, los sueldos, beneficios sociales y servicios a los que tienen derecho los empleados, sí los perciben, y hacen uso de ellos, pero no son cancelados a tiempo, de la fecha a la que deben ser cancelados tiene un retraso de hasta 7 días, por lo que no tienen la facilidad de hacer uso de ellos, oportunamente además es necesario que los empleados conozcan cuales son los beneficios sociales que el instituto les proporciona así como los que por ley tienen derecho. Para que esto se dé es necesario que exista un control de manera interna, para que las actividades que se desarrollan en cuanto a Sueldos y Beneficios Sociales, se cumplan adecuadamente.

El instituto aplica normas de seguridad industrial del manual que se utiliza en el ALA N° 12, ya que el instituto es una entidad adjunta, pero se hace necesario que el Departamento de Recursos Humanos dé a conocer las normas básicas para que el personal proteja su integridad física, y se sienta a gusto y seguro en su lugar de trabajo.

4.2.4. DESARROLLO.

Responde a la pregunta ¿Cómo preparar y desarrollar al personal del ITSA?, el instituto proporciona cursos de capacitación al personal según su especialidad, dando prioridad al personal docente, ya que el presupuesto con el que cuenta la institución no permite que los cursos de capacitación sean para la totalidad del personal que presta sus servicios en el instituto, es así que el desarrollo institucional no va de la mano con la capacitación que recibe el personal.

4.2.5. CONTROL.

El Departamento de Recursos Humanos, actualiza de manera permanente la información de los datos personales, familiares, profesionales de todo el personal, para manejar adecuadamente la Base de Datos que es su única manera de controlar al recurso humano.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ITSA.

5.1. INTRODUCCIÓN.

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que se encuentra compuesto de subprocesos, y cada uno de ellos tienen una finalidad, pero conjuntamente buscan que las personas que pertenecen a una organización se sientan a gusto en el trabajo desempeñando sus funciones y los resultados del mismo, estén dentro de las expectativas que tiene la institución de su personal, teniendo presente en todo momento que es el recurso más importante.

El presente manual es una guía teórica práctica, diseñado de forma sencilla, para controlar el Proceso de Administración del Recurso Humano del ITSA, mediante puntos de control para cada uno de los subprocesos como son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control; los ítems de control están cuidadosamente detallados para una adecuada comprensión del manual, además cuenta con una lista de chequeo para que la aplicación del manual sea práctico y sencillo de usar, de modo que el control que se pretende aplicar no solo sea efectivo, sino que de ninguna manera entorpezca el normal funcionamiento de las actividades que se realizan diariamente en el instituto.

5.2. JUSTIFICACIÓN.

Este manual, servirá como guía, para aplicar un control en los subprocesos de Administración del Recurso Humano del ITSA como son: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control, de modo que se pueda sugerir cambios para prevenir posibles desviaciones; actividades que están a cargo del Departamento de Recursos Humanos, y al mismo tiempo mejorando el servicio que presta el instituto a la comunidad.

5.3. OBJETIVOS.

5.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar al Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, una guía práctica, que permita el control de los subprocesos de la Administración del Recurso Humano, para mejorar el desempeño laboral del personal de empleados del ITSA, detallando puntos de control para cada subproceso.

5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los Subprocesos de la Administración de Recursos Humanos que en la actualidad tiene el ITSA.
- Lograr que los procedimientos a seguirse en el proceso de Administración de Recursos Humanos se cumpla a cabalidad.
- Descartar influencias en los procesos de reclutamiento y selección en el ITSA.

5.4. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.

Con el fin de que el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico, cuente con procedimientos que prevengan el cometimiento de errores en el desarrollo de los procesos a los que están sujetos el personal del ITSA, que en lo posterior se ve reflejado en el servicio que ofrece por lo que a continuación se establece el siguiente proyecto como una forma segura y eficaz de controlar de manera interna las actividades de: Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control.

5.4.1. PROVISIÓN.

Este proceso se encuentra compuesto por los siguientes subprocesos, que se encuentran orientados a suministrar el personal idóneo para el ITSA.

5.4.1.1. Reclutamiento.

Para el desarrollo de los puntos de control para el reclutamiento, se ha tomado como base el último Manual de Procedimientos propuesto, para desarrollo de las actividades y trámites del personal del ITSA, presentados a continuación:

Tabla 5.1. Actividades de Reclutamiento.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|--|--|
| 1 | Departamento solicitante: | Da a conocer al Sr. Rector la existencia de una vacante mediante oficio. |
| 2 | Rector: | Ordena al Departamento de Recursos Humanos mediante una orden escrita, elaborar un oficio al Comandante General de FAE, solicitando autorización para reclutar personal para cubrir la vacante. |
| 3 | Técnico de Recursos Humanos: | Elabora el oficio, solicitando autorización al Comandante General de FAE para el reclutamiento de candidatos, para llenar la vacante. |
| 4 | Técnico de Recursos Humanos: | Envía el oficio al rectorado para que lo autorice y lo firme. |
| 5 | Rector: | Revisa el oficio, autoriza y envía a la Dirección de Personal FAE. |
| 6 | Comandante General de FAE: | Recibe el oficio, lo revisa y autoriza su ejecución. |
| 7 | Rector: | Recibe el oficio autorizado por el Sr. Ministro de Defensa por medio del Sr. Comandante de FAE, y dispone la ejecución del reclutamiento. |
| 8 | Supervisor de Recursos Humanos: | Analiza el puesto, y establece bases del concurso. |
| 9 | Técnico de Recursos Humanos: | Si el reclutamiento es externo se realiza el llamamiento por radio, televisión y prensa, de acuerdo a los requisitos que establece el supervisor para la base del concurso. Si el reclutamiento es interno se realiza una recepción y revisión de carpetas del personal de la institución, en busca de las personas con el perfil adecuado para la vacante; y se procede al proceso de selección. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Manual de Procedimientos del Personal del ITSA

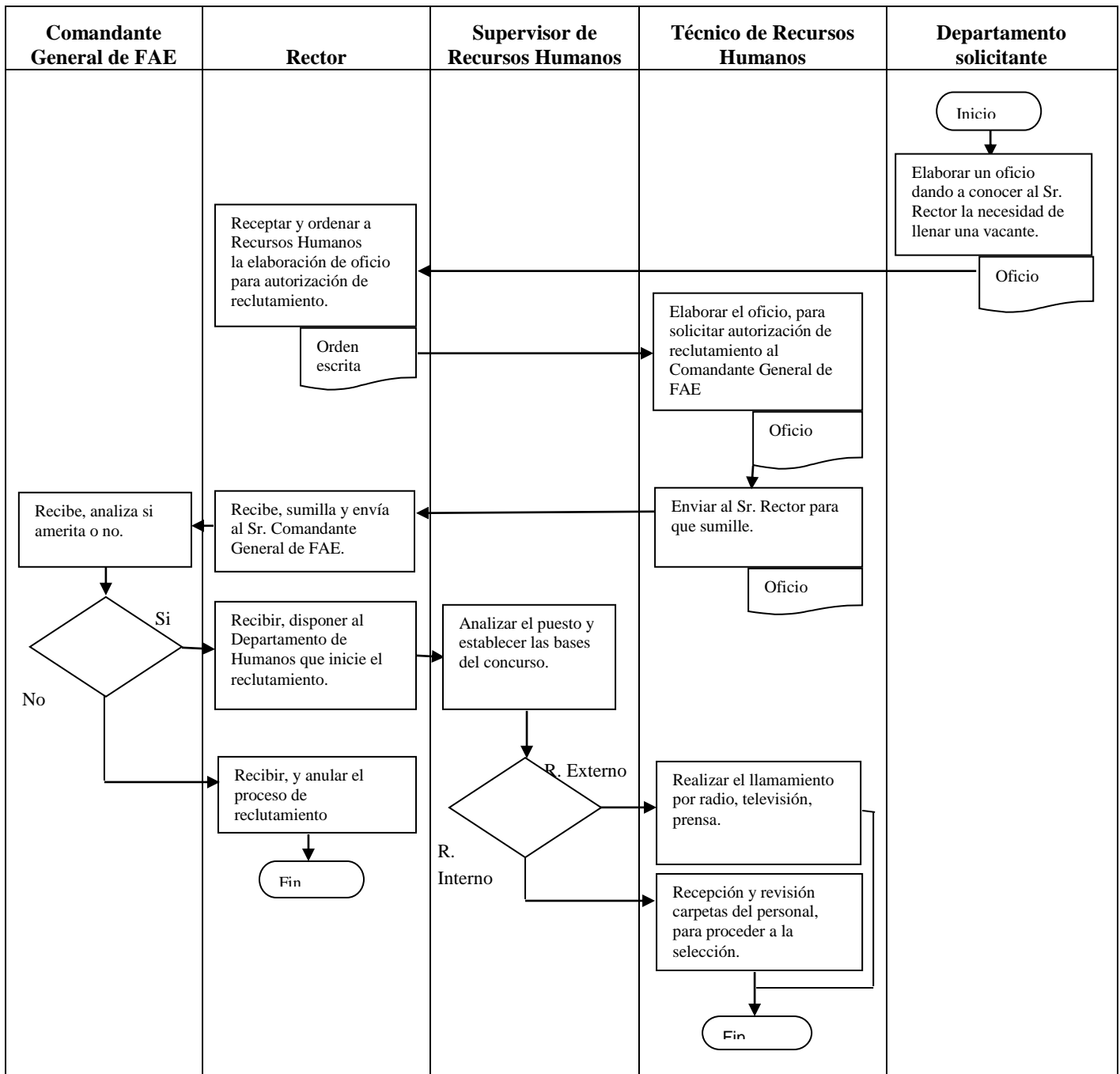


Figura 5.1. Flujograma de Proceso De Reclutamiento.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Manual de Procedimientos del Personal del ITSA

5.4.1.1.1. Control Interno de Reclutamiento.

Para que las actividades de reclutamiento anteriormente indicados se desarrollen adecuadamente, se controlará que se cumpla los siguientes puntos:

1. Considerar opciones para determinar la vacante.

a. Mediante la Requisición de Empleados se establecerá la vacante, a ser

cubierta a razón de:

- Creación de un puesto de trabajo
- Por renuncia, traslado o ascenso
- Reemplazo temporal.

2. Establecer la necesidad de la vacante.

a. El puesto puede ser cubierto por otros trabajadores pagando horas extras y no contratar a nadie.

b. No cubrir el puesto, ni sus funciones.

3. Determinar si la fuente de reclutamiento será: interna o externa.

a. Si la fuente de reclutamiento es interna considerar lo siguiente:

- Analizar la situación del personal del instituto.
- Verificar el desenvolvimiento del empleado del instituto, en sus diferentes actividades.
- Revisar los logros de las personas aptas para el puesto como: destrezas y habilidades; capacitación recibida, antes y durante el tiempo que ha prestado sus servicios en el instituto.

- Revisar las carpetas, relacionando que las características del personal se ajusten con las que requiere el puesto vacante, incluyendo información básica sobre el empleado como: nombre, sexo, domicilio, fecha de nacimiento, estado civil, puesto actual de trabajo, remuneración, etc.

b. Si la fuente de reclutamiento es externa considerar lo siguiente:

- Determinar si el llamamiento de los candidatos será dirigido a universidades, colegios profesionales, institutos, etc.
- Especificar los requerimientos del puesto vacante como: Título del Cargo, Descripción general del puesto, título profesional del candidato, experiencia, edad, etc., sin olvidar mencionar la fecha límite para presentar la carpeta.

4. Establecer las bases del concurso que serán aplicadas.

- a. Concurso de Merecimientos
- b. Concurso Oposición
- c. Concurso de Merecimientos y Oposición

5. Verificar si se realiza el llamamiento.

a. Si la fuente de reclutamiento es interna:

- Publicación interna

b. Si la fuente de reclutamiento es externa:

- Establecer el medio a utilizarse para reclutar, se recomienda: publicaciones en la prensa, difusiones en la radio de la ciudad.

- Poner a disposición las solicitudes de empleo, que posteriormente deben ser presentadas por los candidatos, se recomienda la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible para el personal de servicios, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para el personal administrativo y docente.

6. Estudio Presupuestario.

- a. Verificar la disponibilidad presupuestaria, para cubrir los sueldos y beneficios sociales del personal que será incorporado a la institución.

5.4.1.1.2. Herramienta para el control interno de reclutamiento.

Considerando los ítems de control expuestos anteriormente, y de modo que el control de las actividades que se desarrollan en el reclutamiento de personal sea correcta, se recomienda la utilización de la siguiente lista de chequeo:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CONTROL DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO |
|------------------|---------------------------------------|-----------|-----------|
| 1 | Determinar la vacante. | | |
| 2 | Establecer la necesidad de la vacante | | |
| 3 | Fuente de reclutamiento: | | |
| | Fuente interna | | |
| | Fuente externa | | |
| 4 | Bases del concurso. | | |
| 5 | Llamamiento. | | |
| 6 | Estudio Presupuestario. | | |

Observación: _____

Figura 5.2. Lista de Chequeo para el Control de Reclutamiento de Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Investigación de Campo

5.4.1.2.1. Selección.

Este subproceso perteneciente a la provisión, que se inicia cuando el candidato solicita el empleo y finaliza con la decisión de contratar a uno de los solicitantes, consiste en aplicar parámetros de medición, de modo que permita determinar la idoneidad del candidato para el puesto vacante.

Para el desarrollo de los puntos de control interno de selección, es necesario poner a conocimiento el proceso de selección, en donde se muestra las actividades y trámites de selección del personal del ITSA:

Tabla 5.2. Actividades de Selección.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|--|---|
| 1 | Supervisor de Recursos Humanos: | Receptará las carpetas de los candidatos. Constatará la autenticidad de documentos y referencias presentadas por los candidatos al puesto. |
| 2 | 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. |
| 3 | Clínica del Ala N° 12 | Realiza los exámenes médicos a los candidatos. |
| 4 | Supervisor de Recursos Humanos: | Llamará a los candidatos, que hayan sido seleccionados en la calificación de pruebas y carpetas a la entrevista personal. |
| 5 | Rector, Vicerrector Administrativo, Supervisor de Recursos Humanos: | Realizarán la entrevista personal a cada uno de los candidatos, y seleccionarán candidato más idóneo. |
| 6 | Jefe del Departamento Solicitante: | Calificar los resultados de las pruebas, exámenes médicos y resultados de la entrevista. Notificará al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la vacante. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

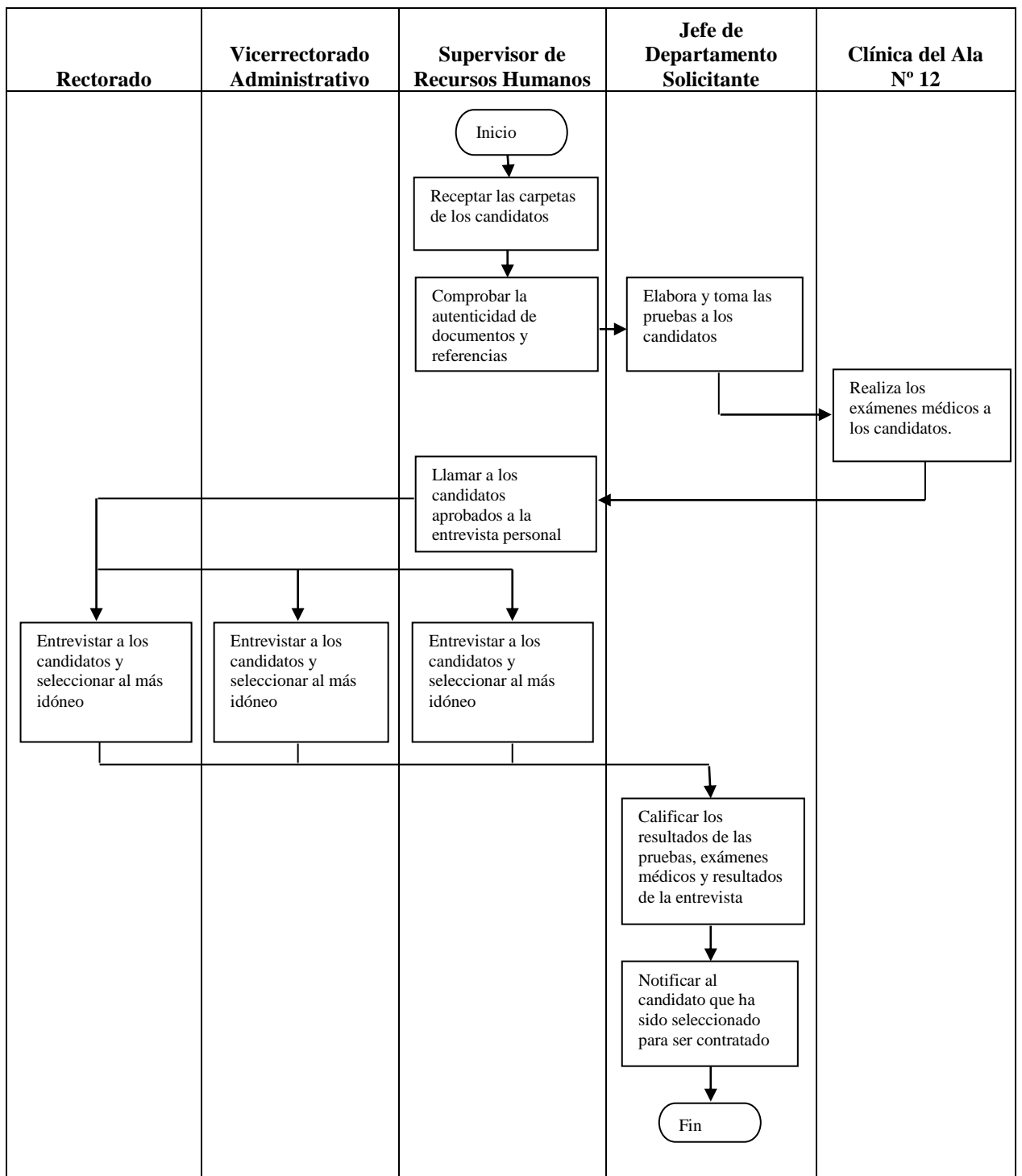


Figura 5.3. Flujograma de Proceso De Selección.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

5.4.1.2.2. Control Interno de Selección.

Para el desarrollo de las actividades de selección la persona idónea, que se muestra en la figura 5.3, se hace necesario el control mediante el cumplimiento de los siguientes puntos que a continuación se enuncian:

1. Preselección de candidatos:

a. Revisión de la solicitud de empleo de los candidatos al puesto junto con la carpeta con documentos personales como:

- Cartas de Recomendación de trabajos anteriores
- Record. Policial
- Libreta militar (hombres)
- Título Profesional
- Certificados de cursos de capacitación
- Certificados de experiencia laboral, si los tuviere.
- Currículum Vitae

2. Verificar Documentación y Referencias:

a. Comprobar la autenticidad de la información y documentación que presenta el candidato, que aspira a formar parte del personal del instituto como:

- Referencias personales
- Referencias de empleos anteriores

b. Verificados los datos, los candidatos pasan a realizar las pruebas de idoneidad.

3. Aplicación de las respectivas pruebas de idoneidad:

- a. Las pruebas deben ser efectuadas de acuerdo al perfil del puesto y la naturaleza de las funciones que vaya a desempeñar el candidato en el instituto como:
 - Pruebas de capacidad técnica
 - Pruebas de desempeño
 - Pruebas psicológicas
 - Pruebas Físicas
- b. Las pruebas serán elaboradas a criterio del departamento que solicita al candidato, estableciendo la relación de compatibilidad entre el aspirante y los requerimientos del puesto.

4. Exámenes Médicos:

- a. Someter al candidato a exámenes médicos, para garantizar que su desempeño futuro no se vea afectado por problemas de salud, entre los exámenes médicos necesarios enlistamos los siguientes:
 - Examen Clínico
 - Examen Odontológico
 - Audiometría
 - Oftalmología
 - Examen de Rayos X
 - Examen de Laboratorio, etc.
- b. Los análisis que requiera el instituto deben ser realizados en la Clínica del Ala de Investigación y Desarrollo N° 12, para mayor seguridad de la autenticidad de los resultados de los mismos, u otra institución reconocida por el ITSA.

- c. En el caso de que exista un gran número de aspirantes al puesto, se escogerá un porcentaje mínimo para la entrevista de selección.

5. Entrevista de Selección:

- a. Establecer el tipo de entrevista que será aplicada al candidato:

- Entrevista estructurada.
- Entrevista no estructurada.
- Entrevista Mixta

- b. Para recabar aspectos de interés para la institución la entrevista debe considerar lo siguiente:

- Metas y aspiraciones
- Comportamiento mientras es entrevistado como:
 - Lógica en las ideas
 - Soltura
 - Coherencia
 - Fluidez Verbal
- Actitudes que sirven para establecer la calidad del aspirante al puesto.

- c. Para que la entrevista proporcione los resultados óptimos, es necesario que el entrevistador debe considerar:

- Debe crear un ambiente de confianza, mostrando al candidato una imagen agradable, humana, amistosa.
- Intercambiar información, iniciando el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas.
- Concluida la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

6. Calificación de resultados:

- a. Mediante la respectiva calificación y valoración de las pruebas de idoneidad, exámenes médicos y los resultados de la entrevista, que hayan obtenido los aspirantes, seleccionar al candidato idóneo a ser contratado.

7. Contratación:

- a. Comunicar al candidato, que ha obtenido el puesto así como también a los candidatos restantes de la negativa, mediante vía telefónica o escrita.
- b. Se establece la relación de trabajo, mediante contrato de trabajo cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación laboral vigente.
- c. La firma el contrato, se efectúa con la asesoría del procurador del ITSA, contemplando parámetros que estipulados por el instituto, según la naturaleza del puesto que será ocupado.
- d. La firma del contrato será de conocimiento del Señor Rector del ITSA.
- e. Afiliación del empleado al seguro IESS
- f. Si existe la necesidad de complementar datos, para integrar su expediente como: fotografías, llena de formularios, etc., se comunica al candidato.

5.4.1.2.3. Herramienta para el control interno de selección.

Para controlar las actividades de selección de personal se ha diseñado el siguiente formato:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CONTROL DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO |
|-----------|---|----|----|
| 1 | Preselección. | | |
| 2 | Verificación de documentos y referencias. | | |
| 3 | Pruebas de idoneidad. | | |
| 4 | Exámenes médicos. | | |
| 5 | Entrevista de selección. | | |
| 6 | Calificación de resultados | | |
| 7 | Contratación. | | |

Observación: _____

Figura 5.4. Lista de Chequeo para Control de Selección de Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

5.4.2. APLICACIÓN.

Este proceso, está dirigido a la asignación de tareas y funciones específicas de los empleados del instituto, constituida por las siguientes actividades:

5.4.2.1. Inducción.

La inducción busca que los nuevos empleados, se adapten al puesto y que se relacionen con sus compañeros de trabajo en el menor tiempo, a continuación en la tabla 5.3, se muestra las actividades a desarrollarse para la inducción de personal:

Tabla 5.3. Actividades de Inducción.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|---|---|
| 1 | Jefe de Recursos Humanos y Supervisor de Recursos Humanos: | Darán la bienvenida al empleado nuevo. |
| 2 | Supervisor de Recursos Humanos: | Proporciona al nuevo empleado información general sobre el instituto. Da a conocer información sobre beneficios, derechos y deberes. Información sobre políticas que la Institución ofrece a los empleados. |
| 3 | Supervisor de Recursos Humanos: | Instruirá al candidato durante la primera semana sobre funciones que realiza el Instituto y las funciones que debe realizar. |
| 4 | Empleado: | Formulará cualquier tipo de preguntas e inquietudes a fin de despejar dudas sobre trabajo o información del Instituto. |
| 5 | Jefe de Recursos Humanos: | Conduce al nuevo empleado, por las instalaciones de la institución. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

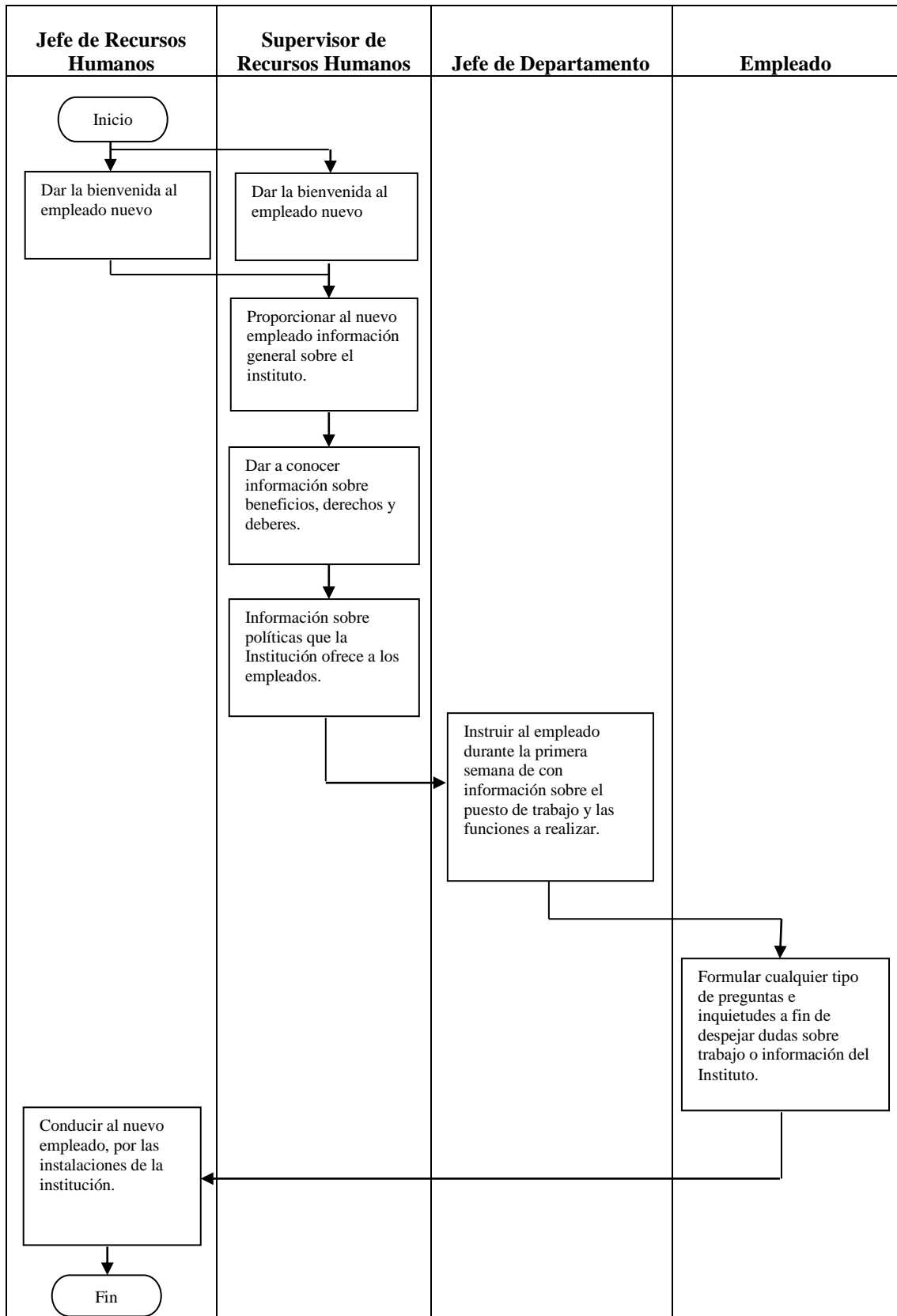


Figura 5.5. Flujograma de Proceso de Inducción.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

5.4.2.1.1. Control Interno de Inducción.

Para que el desarrollo de las actividades para la inducción de personal, se lleven a cabo de manera efectiva, serán controladas mediante el cumplimiento de lo siguiente:

1. Proporcionar una información general sobre el instituto a los nuevos empleados como:

- a. Misión y Visión del ITSA
- b. Historia y evolución del ITSA
- c. Estructura organizacional del ITSA
- d. Objetivos del ITSA
- e. Normas, políticas y reglamento internos del instituto
- f. Normas de seguridad
- g. Valores Institucionales

2. Dar a conocer al empleado nuevo:

a. Beneficios:

- Servicios médicos
- Programas de jubilación
- Seguro de accidentes
- Servicios de cafetería, restaurante, comisariatos y otros.
- Políticas salariales y de compensación
- Días de vacaciones, feriados, días festivos.

b. Derechos:

- Justa remuneración
- Vacaciones Anuales
- Afiliación al seguro

c. Deberes:

- Cumplir el horario de trabajo
- Cumplimiento de Normas y reglamentos de la institución
- Respeto y consideración a superiores, compañeros de trabajo y subordinados.

3. Información al nuevo personal del instituto, sobre las políticas que la

Institución ofrece a los empleados como:

- a. Proceso de evaluación del desempeño.
- b. Prácticas de seguridad en el trabajo.
- c. Promoción interna.
- d. Políticas de remuneración entre otras.

4. Información general sobre el puesto de trabajo como:

- a. Descripción y objetivo del puesto de trabajo.
- b. Funciones que estarán a cargo del empleado.
- c. Presentación del Jefe del departamento, compañeros de trabajo, así como de quienes serán sus subordinados.
- d. Ubicación del puesto de trabajo.
- e. Oportunidades de capacitación, entretenimiento y desarrollo.

5. Conducir al nuevo empleado, por las instalaciones del instituto, como:

- a. Dependencias administrativas
- b. Áreas recreativas
- c. Áreas sociales
- d. Comedor, etc., de modo se sienta identificado con la infraestructura.

5.4.2.1.2. Herramienta para el control interno de inducción.

Para el control de las actividades de inducción de personal se debe aplicar la siguiente lista de chequeo, presentada a continuación:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO
CONTROL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO |
|------------------|---|-----------|-----------|
| 1 | Información general sobre el instituto. | | |
| 2 | Información sobre Beneficios, derechos, y deberes | | |
| 3 | Información sobre las políticas de la Institución. | | |
| 4 | Información general sobre el puesto de trabajo. | | |
| 5 | Conducir al empleado, por las instalaciones del ITSA. | | |

Observación: _____

Figura 5.6. Lista de Chequeo para Control de Inducción de Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Investigación de Campo

5.4.2.2. Evaluación del Desempeño.

Una acertada evaluación al desempeño, permite tomar decisiones apropiadas para el desarrollo profesional del personal del ITSA.

Para el desarrollo de los puntos de control en lo referente a evaluación del desempeño, he visto necesario que la persona que controle tenga un conocimiento básico de las actividades a desarrollarse en el proceso de evaluación de desempeño, por ello a continuación se presenta dicho proceso, tanto de la evaluación del personal docente, como administrativo y de servicios:

Tabla 5.4. Actividades de Evaluación del Desempeño de Personal Docente por los Alumnos.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Coordinador: | Realiza cronograma de evaluación. |
| 2 | Jefe o Supervisor: | Entrega del formulario. |
| 3 | Alumnos: | Llenan los formatos de evaluación, según su criterio. |
| 4 | Equipo de evaluación: | Tabula los resultados con la información obtenida de los formatos de evaluación. |
| 5 | Vicerrector académico: | Recibe resultados y procede a la toma de decisiones. |
| 6 | Jefe o Supervisor: | Se encarga de ejecutar las acciones de personal. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

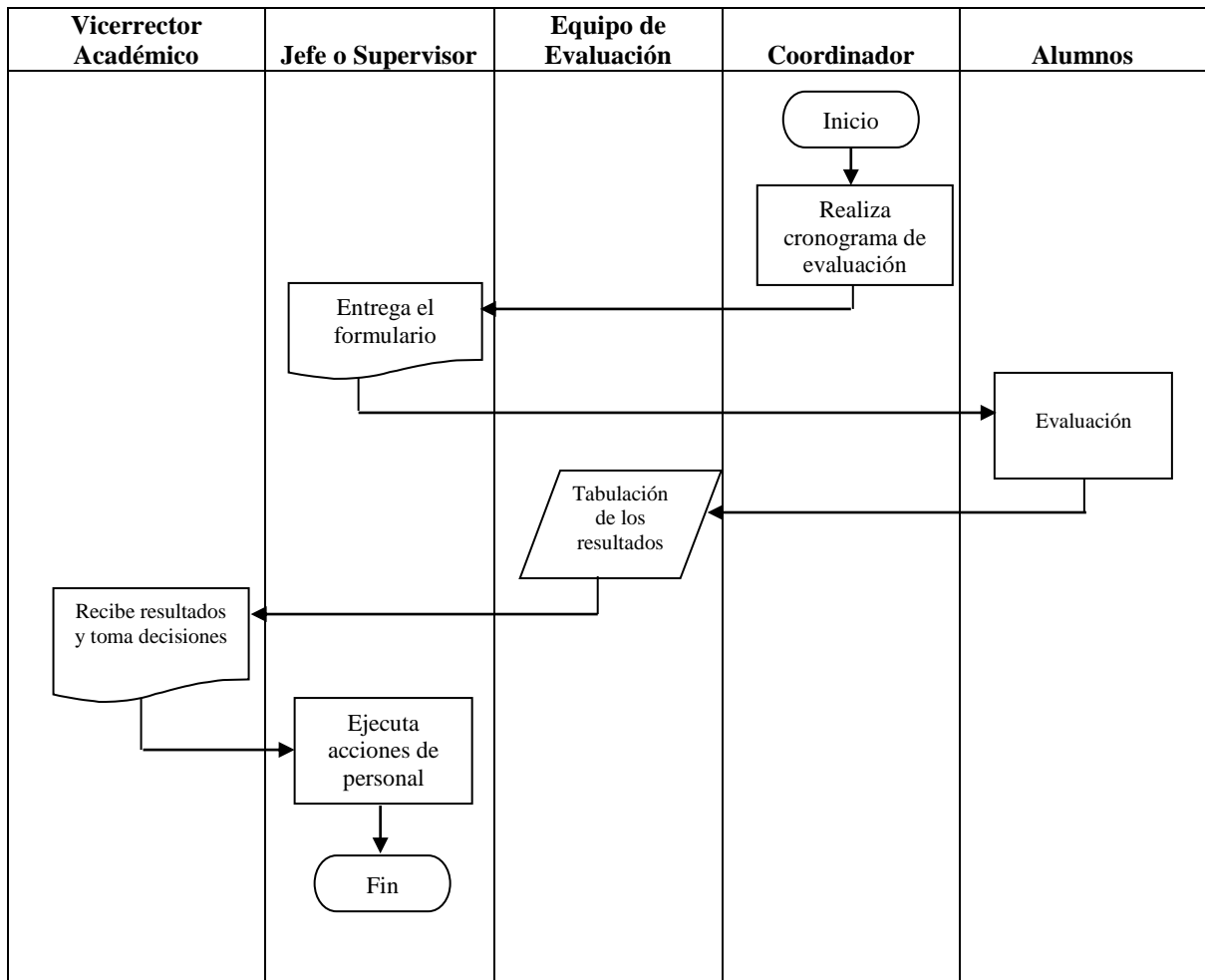


Figura 5.7. Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño del Personal

Docente por los Alumnos.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 5.5. Actividades de Evaluación del Desempeño de Personal Administrativo y de Servicios.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|------------------------------------|--|
| 1 | Jefe de Recursos Humanos: | Planifica las evaluaciones de cada departamento. |
| 2 | Jefe de cada Departamento: | Coordina la realización de las evaluaciones. |
| 3 | Jefe de cada Departamento: | Evaluará a todo el personal del departamento. |
| 4 | Jefe de Recursos Humanos: | Tabulará y entrega resultados de la evaluación. |
| 5 | Vicerrector administrativo: | Recibe los resultados y toma decisiones. |
| 6 | Jefe de Recursos Humanos: | Se encarga de ejecutar las acciones de personal |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

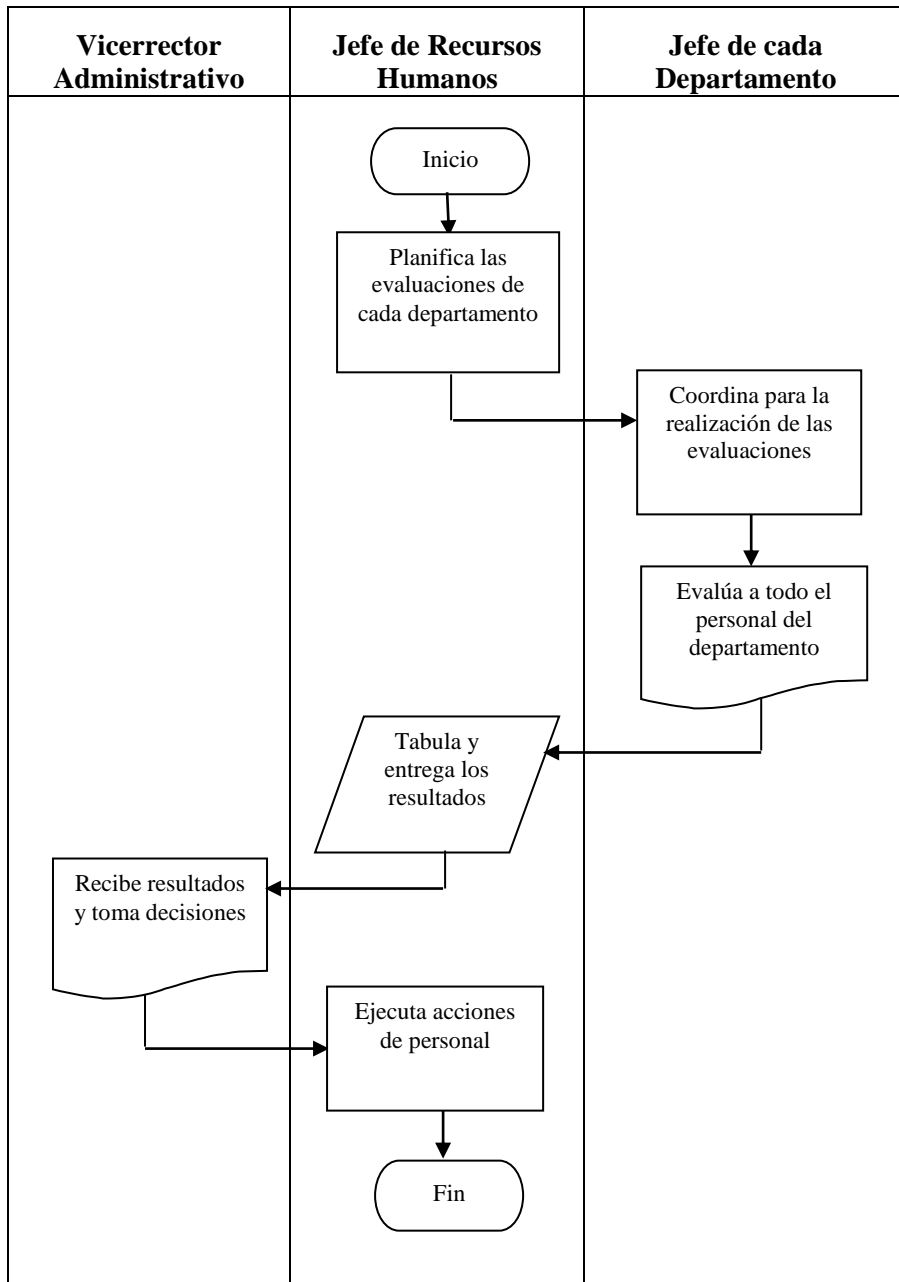


Figura 5.8. Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo y de Servicios.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

5.4.2.2.1. Control Interno de Evaluación del Desempeño.

En el ITSA la evaluación del desempeño del personal se la efectúa mediante la aplicación de formatos (ver anexos C, D, E); para que la evaluación del desempeño se lleve a cabo exitosamente, se hace necesario que los puntos de control se establezcan para el personal docente, personal administrativo y de servicios como a continuación se presenta:

Para el personal docente:

1. Establecer los estándares de medición como son:

- a. ¿Asiste con puntualidad a clase?
- b. ¿Expone los objetivos de la clase con claridad?
- c. ¿Motiva a los alumnos para el aprendizaje de la materia?
- d. ¿Trata los temas de forma clara y coherente?
- e. ¿Demuestra preparación de los temas que trata?
- f. ¿Los métodos didácticos que utiliza son adecuados para el aprendizaje?
- g. ¿Considera para la enseñanza, los conocimientos del grupo?
- h. ¿Mantiene adecuado el control de la clase?
- i. ¿Los contenidos de la materia son presentados lógicamente y ordenadamente?
- j. ¿Brinda oportunidad para que el alumno participe y exponga criterios?
- k. ¿Permite que el alumno pregunte para aclarar sus dudas?
- l. ¿Responde a las preguntas de los alumnos con claridad?
- m. ¿Tiene la capacidad para resolver problemas imprevistos en clase?
- n. ¿Utiliza adecuadamente materiales y ayudas de instrucción?
- o. ¿Los instrumentos de evaluación corresponden a objetivos planteados?
- p. ¿Informa oportunamente el resultado de las evaluaciones realizadas?

- q. ¿Envía deberes y trabajos de investigación?
- r. ¿Refuerza los conocimientos impartidos?
- s. ¿Indica la utilidad de los temas tratados?
- t. ¿Cubre todo el tiempo programado para las clases?

Para el personal administrativo:

- a. Conocimiento del Puesto de trabajo.
- b. Exactitud y efectividad en el trabajo.
- c. Volumen de Trabajo.
- d. Puntualidad y asistencia.
- e. Relaciones Interpersonales.
- f. Entusiasmo y cooperación.
- g. Capacidad para tomar decisiones.
- h. Atención al cliente.
- i. Apariencia y presentación personal.

Para el personal de Servicios:

- a. Conocimiento del Puesto de trabajo.
- b. Efectividad en el trabajo.
- c. Volumen de Trabajo.
- d. Puntualidad y asistencia.
- e. Relaciones Interpersonales.
- f. Entusiasmo y cooperación.

- g. Creatividad
- h. Atención al cliente.
- i. Utilización de maquinaria y herramientas de trabajo.
- j. Utilización de equipos de protección para su seguridad.

2. Establecer los parámetros y escalas de medición de desempeño como son:

Tabla 5.6. Parámetros y escalas de medición de desempeño.

| EQUIVALENCIA | | ESCALA |
|--------------|------------|---------------|
| a. | Excelente | 09,00 a 10,00 |
| b. | Muy Bueno | 07,00 a 08,99 |
| c. | Bueno | 04,00 a 06,99 |
| d. | Regular | 02,00 a 03,99 |
| e. | Deficiente | 00,00 a 01,99 |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

3. Establecer a quienes se medirá el desempeño:

- a. Personal docente
- b. Personal administrativo.
- c. Personal de servicios del ITSA.

4. Determinar cuándo será realizada la evaluación de desempeño:

Para el personal docente:

- a. Al finalizar el semestre académico.

Para el personal Administrativo y de Servicios:

- b. Se realizará semestralmente.

5. Establecer los instrumentos que se utilizará en la evaluación de desempeño:

- a. Aplicación de Formatos para la evaluación.

6. Retroalimentación mediante una entrevista de evaluación:

- a. Proporcionar la información al evaluado.
- b. Alentar la conducta del evaluado.
- c. Considerar acciones con respecto a:
 - Renovación de contrato.
 - Incremento de sueldos.
 - Transferencias.
 - Promoción.
 - Capacitación.
 - Despido.

5.4.2.2.2. Herramienta para el control interno de Evaluación del desempeño.

Para el controlar de una manera práctica las actividades de evaluación del desempeño debe aplicarse la lista de chequeo misma que servirá para el personal del ITSA, misma que a continuación se presenta:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CONTROL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO |
|------------------|---|-----------|-----------|
| 1 | Estándares de medición. | | |
| 2 | Establecimiento de Parámetros y escalas de medición de desempeño. | | |
| 3 | Establecer a quienes se medirá el desempeño. | | |
| 4 | Determinar cuándo será realizada la evaluación de desempeño. | | |
| 5 | Instrumento a utilizarse para la evaluación de desempeño. | | |
| 6 | Retroalimentación mediante una entrevista de evaluación. | | |

Observación: _____

Figura 5.9. Lista de Chequeo para Control de Evaluación de Desempeño del Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Investigación de Campo

5.4.3. MANTENIMIENTO.

Este proceso, está orientado a preservar la fuerza laboral, proporcionando compensaciones monetarias, beneficios sociales, manteniendo de este modo al personal satisfecho y motivado.

5.4.3.1. Sueldos.

El pago de sueldos del personal del ITSA, se realiza según la política salarial (ver anexo F), siguiendo un proceso que necesariamente debe ser conocido para que el control interno del mismo sea confiable:

Tabla 5. 7. Actividades de Pago de Sueldos.

| | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---|--|---|
| 1 | Supervisor de Recursos Humanos: | Elabora el rol de pagos. |
| 2 | Abastecimientos: | Recibe el rol de pagos y hace la orden de aplicación. |
| 3 | Rector: | Legaliza la orden de aplicación. |
| 4 | Finanzas: | Establece descuentos de sanciones, aportes del seguro y otros. Realiza las transferencias al banco a la cuenta de cada empleado. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

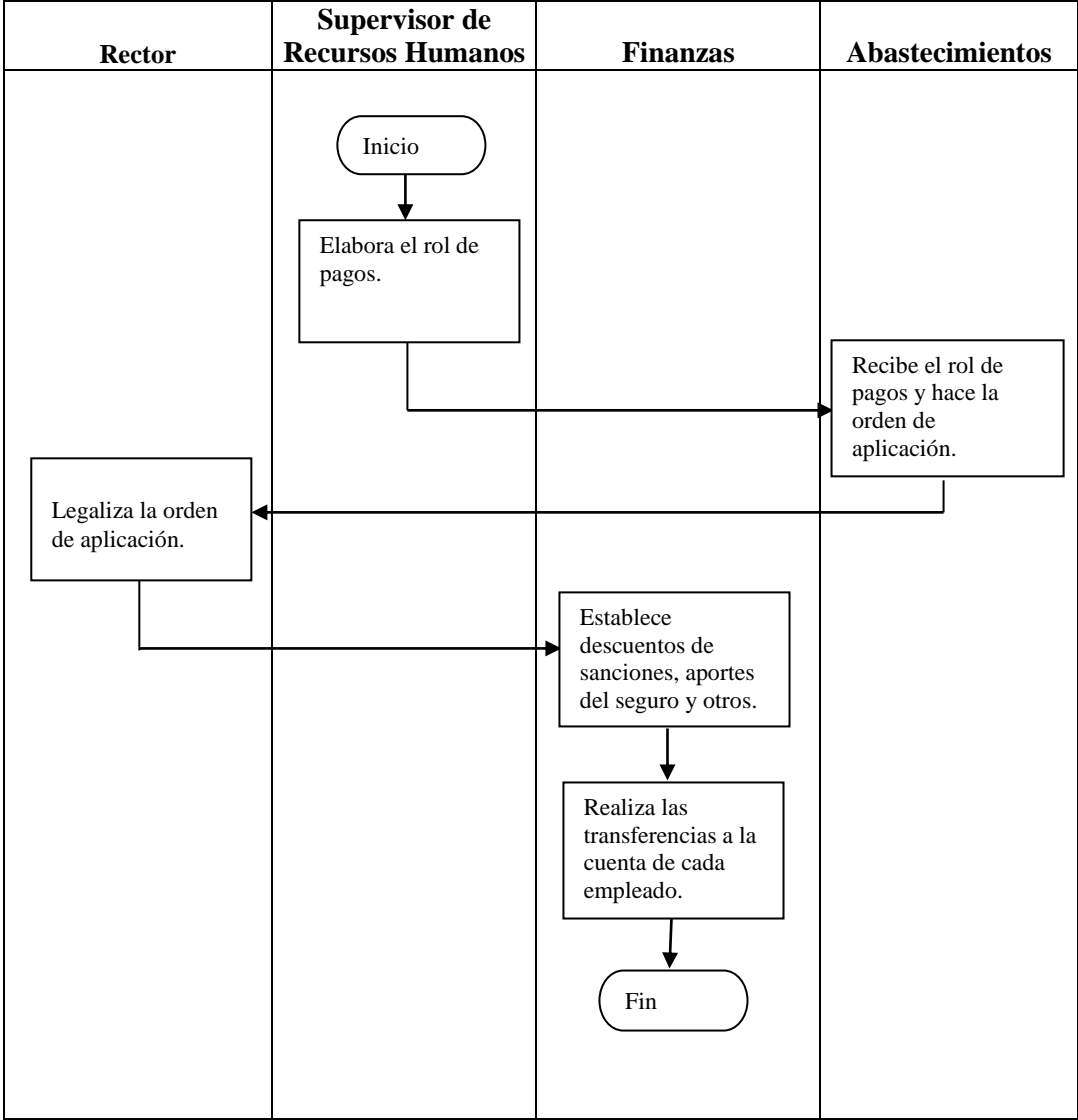


Figura 5.10. Flujograma de Proceso de Pago de Sueldos

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

5.4.3.1.1. Control Interno de Sanciones Económicas para el Pago de Sueldos.

El control interno de las actividades que se llevan a cabo en lo referente a sanciones económicas para el pago de sueldos se sujetara a los siguientes puntos de control:

- 1. Establecimiento de mecanismos apropiados para el control de la asistencia, y cumplimiento de las horas laborables del personal de empleados del ITSA como:**

Para el personal docente:

- a. Leccionarios

Para el personal administrativo y de servicios:

- a. Tarjetas de Entrada y Salida
- b. Reloj Marcador

- 2. Determinar descuentos del valor a ser cancelado considerando:**

- a. Faltas:

Faltas Leves:

- Del 1% al 3%

Faltas Graves:

- Hasta el 10%

Faltas Atentatorias:

- Será sancionado con suspensión laboral sin sueldo hasta de 10 días.

b. Atrasos:

- Más de 3 veces dentro del mismo mes se descontará hasta el 3% del sueldo imponible.

3. Cumplimiento de las obligaciones patronales con IESS:

- a. Aporte Patronal
- b. Aporte Personal
- c. Fondos de Reserva

5.4.3.1.2. Herramienta para el control interno de Sueldos.

Para el control interno, de los Sueldos que recibe el personal de empleados del ITSA, se debe aplicar la siguiente lista de chequeo, que se presenta a continuación:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CONTROL DE SUELDOS DEL PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO | |
|------------------|---|--|-----------|--|
| 1 | Establecer mecanismos para el control de asistencia, y cumplimiento de horas laborables | personal docente: <ul style="list-style-type: none"> • Leccionarios | | |
| | | personal administrativo y de servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de Entrada y Salida • Reloj Marcador | | |
| 2 | Determinación de descuentos. | Faltas Leves: <ul style="list-style-type: none"> • Del 1% al 3% | | |
| | | Faltas Graves: <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 10% | | |
| | | Faltas Atentatorias: <ul style="list-style-type: none"> • Suspensión laboral sin sueldo hasta de 10 días | | |
| | | Atrasos: <ul style="list-style-type: none"> • Más de 3 veces en un mes se descontará hasta el 3% del sueldo imponible | | |
| 3 | Cumplimiento de obligaciones patronales con IESS | Aporte Patronal | | |
| | | Aporte Personal | | |
| | | Fondos de Reserva | | |

Observación: _____

Figura 5.11. Lista de Chequeo para Control de Sanciones Económicas para el Pago de Sueldos del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Investigación de Campo

5.4.3.2. Beneficios Sociales.

El ITSA ofrece a los empleados que prestan sus servicios, facilidades, y comodidades, llamados beneficios sociales.

5.4.3.2.1. Control Interno de Beneficios Sociales.

Para el Control Interno de los beneficios sociales que recibe el personal del ITSA, se hace necesario establecer que una subdivisión de los mismos, para cumplir con los siguientes puntos de control así:

1. Beneficios Institucionales.

- a. Seguro de Vida.
- b. Servicio de bar y cafetería
- c. Servicio de la Clínica del Ala de Investigación y Desarrollo N° 12
- d. Comisariato
- e. Adelanto de sueldos (buena cuenta)
- f. Servicio de comedor
- g. Plan educativo

2. Beneficios Legales:

- a. Bonificaciones
- b. Vacaciones
- c. Afiliación al IESS
- d. Servicio de guardería
- e. Servicio del Departamento de Bienestar Social

Los Beneficios Legales enunciados, como su nombre lo indica tienen origen y sustento legal, mientras que los beneficios proporcionados por la institución quedan a completo criterio y disposición del señor rector del ITSA.

5.4.3.2.2. Herramienta para el control interno de beneficios sociales.

Para el control interno, de los beneficios sociales que recibe el personal del ITSA, se debe aplicar la siguiente lista de chequeo, que se presenta a continuación:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CONTROL DE IDUCCIÓN DE PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO | |
|------------------|----------------------------------|--|-----------|--|
| 1 | Beneficios Legales. | Seguro de Vida. | | |
| | | Servicio de bar y cafetería | | |
| | | Servicio Clínica del Ala de Investigación y Desarrollo N° 12 | | |
| | | Comisariato | | |
| | | Adelanto Sueldo | | |
| | | Servicio de comedor | | |
| 2 | Beneficios Institucionales. | Plan educativo | | |
| | | Bonificaciones | | |
| | | Vacaciones | | |
| | | Afiliación al IESS | | |
| | | Servicio Guardería | | |
| | Departamento de Bienestar Social | | | |

Observación: _____

Figura 5.12. Lista de Chequeo para Control de Beneficios Sociales de Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano

FUENTE: Investigación de Campo

5.4.4. DESARROLLO.

El desarrollo personal, implica la actualización de los conocimientos del empleado que presta sus servicios en el ITSA, por lo que es indispensable, aclarar que un programa de capacitación, no dará los resultados deseados, sin un desarrollo institucional, que se anticipe a los avances tecnológicos, para así lograr un completo desarrollo del personal.

5.4.4.1. Capacitación.

El desarrollo personal busca que el empleado participe en programas de capacitación para beneficio del instituto y del personal ya que se prolonga a toda su vida laboral, para cumplir futuras responsabilidades dentro de la institución, a continuación en la tabla 5.8, se muestra las actividades a desarrollarse entorno a la capacitación del personal del ITSA:

Tabla 5.8. Actividades de Desarrollo Personal.

| RESPONSABLE | | ACTIVIDAD |
|-------------|---|--|
| 1 | Rector y Jefe de Recursos Humanos: | Establecerán un plan y un cronograma de capacitación anual, para el personal de Empleados ITSA, según las diferentes ramas de especialidad. |
| 2 | Consejo tecnológico: | Revisará el Plan de Capacitación, realizará modificaciones si amerita. Autoriza y lo entregará al Departamento de Recursos Humanos para que se dé cumplimiento. |
| 3 | 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. |
| 4 | Técnico de Recursos Humanos: | Llevará un registro de los cursos que realiza el personal. Verificará el cumplimiento de las horas de capacitación mínimas de cada empleado para cumplir con los requisitos de ascenso de categoría de cada empleado. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

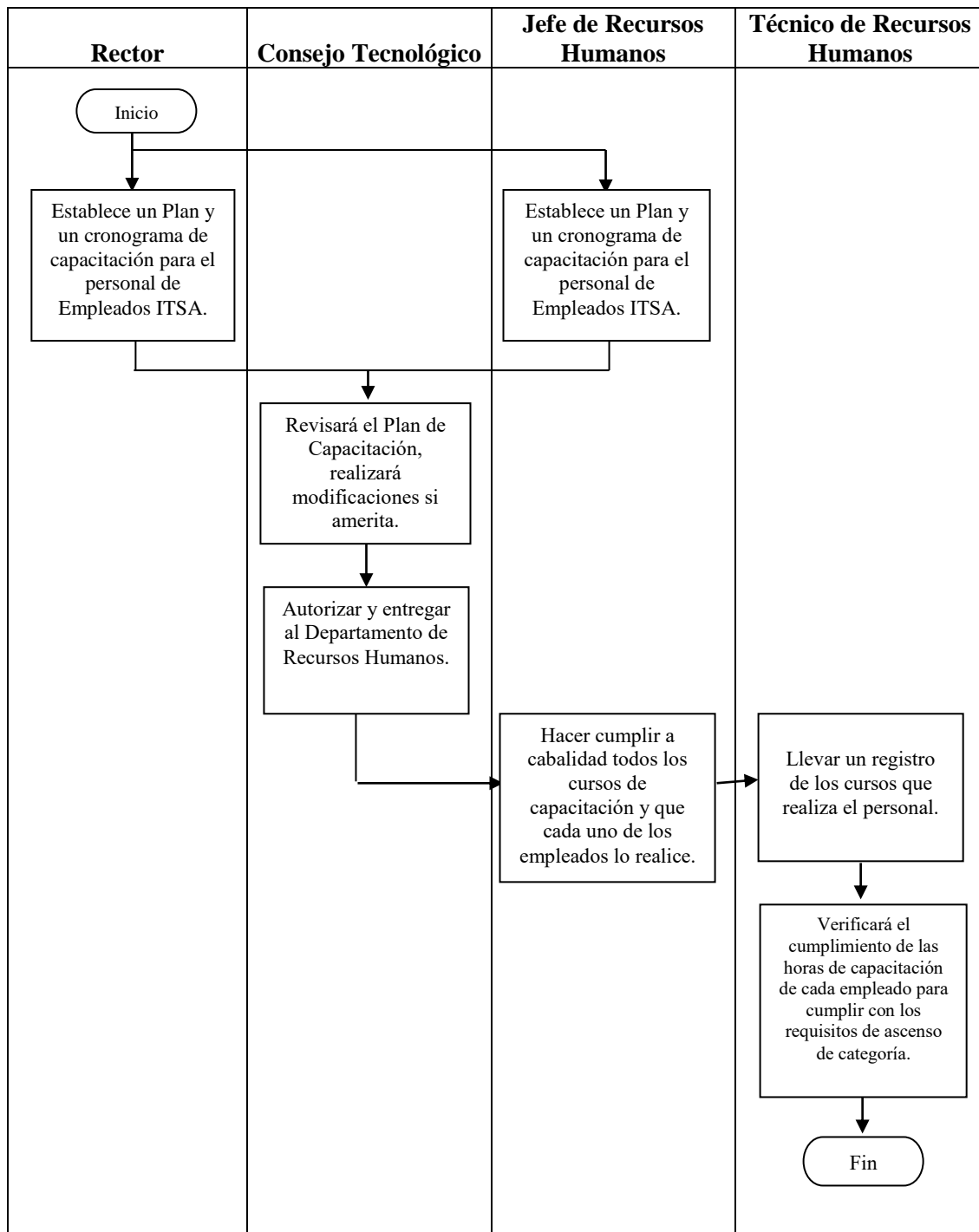


Figura 5.13. Flujograma de Proceso de Desarrollo Personal.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humano.

5.4.4.1.1. Control Interno de Capacitación.

Para el Control Interno de las actividades a efectuarse en la preparación de un programa de capacitación en el que participa el personal del ITSA, es necesario cumplir con los siguientes puntos de control:

1. Realizar un análisis de necesidades.

- a. Identificar los requerimientos del Dpto. donde labora el empleado a ser capacitado.
 - ¿Qué hace?
 - ¿Qué necesita saber?
- b. Cuando se necesita la Capacitación.
- c. Quienes necesitan la Capacitación.

2. Diseño del Programa de Capacitación.

- a. Suministrar información, para que el programa de capacitación pueda diseñarse como:
 - Que se enseñará, es decir las tareas en las cuales debe poner énfasis el Programa de Capacitación.
 - Quienes participaran en el Programa de Capacitación.
 - Cuando iniciará la Capacitación.
 - Donde debe enseñarse.
 - Quienes serán los instructores.
- b. El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro puntos:
 - Objetivos de capacitación.
 - Disposición y motivación de las personas.

- Principios de aprendizaje:
 - Participación
 - Repetición
 - Relevancia
 - Transferencia
 - Retroalimentación
- Características de los instructores.
 - Conocimiento del tema.
 - Buenas relaciones humanas.
 - Entusiasmo.
 - Capacidades didácticas, etc.

3. Implementar el Programa de Capacitación.

- a. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
 - Instrucción por un capacitador.
 - Trabajo en equipo.
 - Rotación de Puestos.
- b. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.
 - Conferencias o discusiones.
 - Talleres.
 - Capacitación en el aula.
 - Áreas adecuadas para el manejo de equipos.
 - Capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

4. Evaluación y seguimiento del Programa de Capacitación.

- a. Establecer mediante una evaluación directa al empleado para determinar, hasta qué punto el Programa de Capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desempeño de sus funciones y tareas.
- b. Demostrar mediante un informe si el Programa de Capacitación produjo o no los resultados relacionados con los objetivos de la institución.

5. Realizar una retroalimentación que permita conocer los errores, cuando la capacitación no proporciona los resultados deseados.

6. Llevar un registro de todos los cursos que realiza el personal.

5.4.5.1.2. Herramienta para el control interno de Capacitación.

Para el control de la Capacitación del personal del ITSA, se debe aplicar una lista de chequeo, de modo que sea sencillo su control de manera interna, y al mismo tiempo ayude a que el programa de capacitación este bien diseñado y aplicado adecuadamente según las necesidades de la institución, en busca de los resultados esperados:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO
CONTROL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL



Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO |
|------------------|---|-----------|-----------|
| 1 | Análisis de necesidades. | | |
| 2 | Diseño del Programa de Capacitación. | | |
| 3 | Implementar el Programa de Capacitación. | | |
| 4 | Evaluación y seguimiento del Programa de Capacitación. | | |
| 5 | Retroalimentación que permita conocer errores, cuando la capacitación no proporciona los resultados deseados. | | |
| 6 | Llevar registro de los cursos que realiza el personal. | | |

Observación: _____

Figura 5.14. Lista de Chequeo para Control de la Capacitación de Personal del ITSA.

5.4.5. CONTROL.

5.4.5.1. Base de datos.

La Sección de Recursos Humanos, utiliza un sistema informático de Control del Recurso Humano, el mismo que contiene información general del personal que labora en el ITSA.

Tabla 5.9. Actividades de manejo de Base de Datos.

| RESPONSABLE | | ACTIVIDAD |
|-------------|--|--|
| 1 | Supervisor de Recursos Humanos: | Receptará toda documentación de los empleados. |
| 2 | Ayudante de Recursos Humanos: | Ingresa los datos personales, profesionales, familiares del empleado a un sistema informático. |
| 4 | Ayudante de Recursos Humanos: | Abrirá una tarjeta de vida del empleado en la que se pueda llevar un registro de reubicaciones de puesto, ascensos, capacitación, calificaciones semestrales, estímulos y sanciones. |

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
FUENTE: Departamento de Recursos Humanos

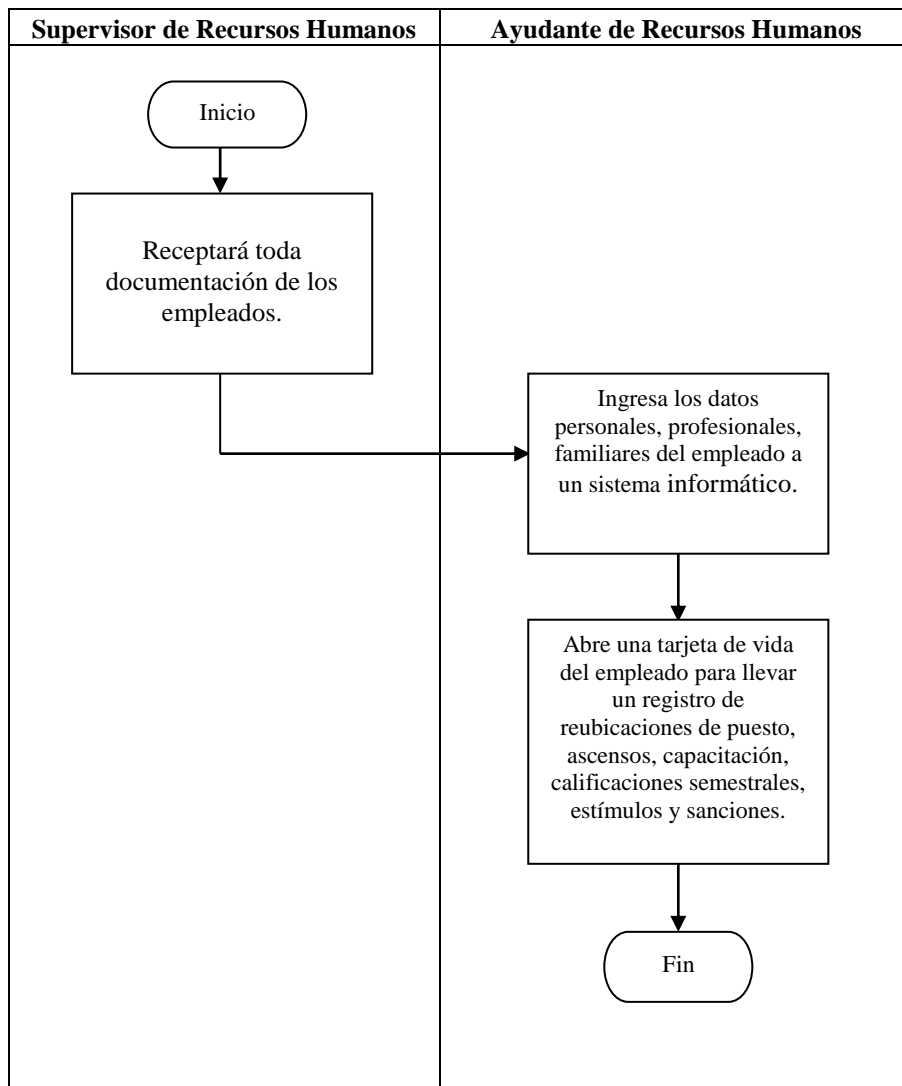


Figura 5.15. Flujograma del Proceso de la Base de Datos.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Departamento de Recursos Humanos

5.4.5.1.1. Control Interno de Actualización de Base de Datos.

Para el Control Interno es necesario mantener actualizado la base de datos considerando que los puntos a ser controlados son los siguientes:

1. Información sobre Datos Personales:

- a. N° de cédula
- b. Nombres
- c. Apellidos
- d. Fecha de Nacimiento
- e. Parroquia de Nacimiento
- f. Cantón de Nacimiento
- g. País de Nacimiento
- h. Estado Civil
- i. Tipo de Sangre
- j. Sexo
- k. Dirección domiciliaria
- l. Estatura
- m. Peso
- n. Talla
- o. N° de Calzado
- p. Color de Ojos
- q. Color de Piel

2. Información sobre Datos Profesionales:

- a. Nivel de Instrucción
- b. Cursos Realizados
- c. Fecha de último ascenso
- d. Calificaciones Anuales
- e. Condecoraciones
- f. Felicitaciones
- g. Sanciones
- h. Reubicación Orgánica
- i. Tipo de Personal:
 - Contrato ITSA
 - Nombramiento
 - Contrato FAE

3. Información sobre Datos Familiares:

- a. Nombres y apellidos de los padres
- b. Nombres y Apellidos del cónyuge
- c. N° de hijos
- d. Nombres y Apellidos de los hijos

4. Información para Control de General sobre:

- a. Asistencia
- b. Permisos:
 - Especiales
 - Normales

- c. Atrasos
- d. Horarios
- e. Vacaciones
- f. Años de Servicio en la institución
- g. Cumpleaños de personal civil
- h. Edad hijos de todo el personal
- i. Edad de personal:
 - Empleados contrato ITSA
 - Empleados con Nombramiento ITSA
 - Empleados Contrato FAE

5.4.5.1.2. Herramienta para el control interno de Base de Datos.

Considerando los ítems de control expuestos anteriormente, y para que sean controlados de una manera práctica y, se recomienda la utilización de la siguiente lista de chequeo que contiene los más significativos:

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO



CONTROL DE BASE DE DATOS DEL PERSONAL

Sección: _____

Responsable: _____ **Cargo:** _____

Fecha de Control: _____

| ACTIVIDAD | | SI | NO | |
|------------------|--|-----------------------------------|-----------|--|
| 1 | Información sobre Datos Personales. | Nº de cédula | | |
| | | Nombres y Apellidos | | |
| | | Estado Civil | | |
| | | Tipo de Sangre | | |
| | | Sexo | | |
| | | Dirección Domiciliaria | | |
| 2 | Información sobre Datos Profesionales. | Nivel de Instrucción | | |
| | | Cursos Realizados | | |
| | | Calificaciones Anuales | | |
| 3 | Información sobre Datos Familiares. | Nombres y apellidos de los padres | | |
| | | Nombres y Apellidos del cónyuge | | |
| | | Nº de hijos | | |
| 4 | Información General | Asistencia | | |
| | | Permisos | | |
| | | Horarios | | |

Observación: _____

Figura 5.16. Lista de Chequeo para Control de Actualización de Base de Datos del Personal del ITSA.

ELABORADO POR: Ibeth Castellano
 FUENTE: Investigación de Campo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES.

- La información obtenida para la elaboración del marco teórico, sirve como base de consulta para el buen desarrollo del presente proyecto.
- La inadecuada ejecución de los subprocesos tales como: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, ha provocado falencias en el desarrollo de las actividades influyendo de ésta manera en el desempeño profesional del recurso humano.
- El personal no tiene conocimiento sobre normas específicas de salud y seguridad ocupacional, provocando inconformidad en el personal del instituto.
- El no contar con un manual de Control Interno, para el proceso de Administración de Recursos Humanos, dificulta el control de la administración del personal del instituto ocasionando desviaciones en las actividades del mismo.

RECOMENDACIONES.

- Utilizar el presente Manual de Control Interno que sirve como guía informativa y de control, mismo que aporta positivamente en el cumplimiento del proceso de Administración de Recursos Humanos del ITSA.
- Es conveniente que el Departamento de Recursos Humanos coordine con las autoridades del ITSA la aplicación y ejecución del presente manual, con el fin de dar solución al problema planteado referente al eficiente control de las funciones y evaluación del desempeño del personal.
- Es necesario que se elabore un Manual de Salud y Seguridad Ocupacional propio del instituto, con el fin de proporcionar una información que garantice al personal un ambiente seguro de trabajo.
- Aplicar y difundir el presente Manual de Control Interno de manera inmediata, mismo que proporcionará orden en los procesos de Administración del personal, constituyéndose como herramienta práctica para realizar una adecuada administración, con la implementación de este manual se busca incrementar la eficiencia y eficacia del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Carlos Eduardo, Méndez Álvarez, (1995), Metodología, segunda edición, Santa Fe Bogota – Colombia, editorial Mc.Graw Hill Interamericana S.A.
- 2) Chiavenato Idalberto, (2000), Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Santa Fe Bogota – Colombia, Mc Graw - Hill Interamericana S.A.
- 3) Equipo de Redactores Edibosco, (1992), Metodología de Investigación, Cuenca – Ecuador, Impreso por gráficos L.N.S.
- 4) Francisco Leiva Zea, (1980), Nociones de Metodología de Investigación , Quito, Editorial Tipoffset Ortiz.
- 5) Gary Dessler, (1979), Organización y Administración, Enfoque Situacional, Primera edición en español México, por Prentice – Hall Hispanoamericana.
- 6) Grupo Noriega Editores, (1995), Metodología de la Investigación, México, octava reimpresión, Editorial Limusa, S.A.
- 7) Hernández, R. Otros. (1994). Metodología de la Investigación, editorial Mc.Graw Hill Interamericana de México S.A.

- 8) <http://www.monografias.com>.
- 9) James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, (1996) Administración, Sexta edición, México, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.
- 10) Lourdes Munich, Ernesto Ángeles, (1997), Métodos Y Técnicas De Investigación, Quinta Edición, México, editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México S.A.
- 11) Mario Tamayo y Tamayo, (1996), El Proceso de Investigación, Tercera edición, México D. F., Editorial Limusa S.A.
- 12) Sikula F. Andrew, (1988) Reclutamiento y Selección, Tercera edición, México, editorial. Limusa.
- 13) Padilla Ulloa Edgar, (2004), Modulo recopilado, Quito- Ecuador.
- 14) Prospecto de Admisión del ITSA, (2002).
- 15) William B. Werther, Jr. Heith Davis, (1995), Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta edición, editorial Prentice – Hall Hispanoamerica