

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi es una institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la provincia.

Es un organismo de mucha importancia cuya administración se encarga de la resolución de problemas que demanda la población, los mismos que pasan a ser parte de su responsabilidad, y que, para su cabal cumplimiento necesita de la eficiencia y eficacia que la institución pueda desarrollar, haciendo hincapié en que el recurso humano es parte fundamental en el logro de todo tipo de metas y objetivos.

Sin duda alguna, el área administrativa de toda empresa juega un papel importante, para que a través del manejo del personal, como sucede en el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, se puedan cumplir los objetivos de la entidad.

Para que la función de ésta área administrativa pueda extender sus resultados hacia la obtención de fines propuestos, tiene que desarrollar algunas tareas de fundamental importancia que consiga los lógicos fines de institución así como los del personal que en ella labora.

Para lograr una interacción efectiva entre el puesto y el empleado, se requiere que estos dos elementos se complementen.

De ahí surge la importancia de realizar un Rediseño de Puestos, el que “tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan”. 1

Al logra identificar, describir y especificar los puestos, estaremos propiciando una mejor distribución de personal, y el lograr un rediseño de los puestos en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi para un mejor desempeño de sus actividades.

Pues, “es necesario optimizar la administración de los recursos humanos de la institución como un mecanismo idóneo para garantizar la estabilidad y la capacitación de los servidores provinciales”. 2

Para tal efecto se ha creado la administración del personal de empleados del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, y dada la reciente aparición de la Dirección Administrativa es lógico encontrar cierto tipo de retrasos y pequeñas falencias en lo que tal dirección debe desarrollar, pues anteriormente existía la unidad del Personal y Relaciones Públicas encargada principalmente de la administración de sistemas y subsistemas de personal, cuyas labores no eran desarrolladas a cabalidad.

Entonces el Análisis y el Rediseño de Puestos ahonda su importancia para la corrección de estos problemas, que serán resueltos con la correcta aplicación de conocimientos, conceptos y prácticas idóneas de la Administración, especialmente en los campos de Recursos Humanos.

Con la ayuda de las técnicas de la Administración se logrará desarrollar un análisis de puestos que comprenda “la aplicación de los diferentes subsistemas de personal como son: la clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, etc.” 3, con cuyos resultados se podrá realizar el rediseño de los puestos.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
SEDE LATACUNGA

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**“ANÁLISIS DE REDISEÑO DE PUESTOS EN EL
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE
COTOPAXI”**

MARIA DEL CARMEN SANDOVAL ALARCÓN

LATACUNGA MARZO 2002

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 UBICACIÓN

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga, en las calles Tarqui y Quito N. 507. Es decir que funciona en el centro de la ciudad.

1.1.2 RESEÑA HISTÓRICA

“Luego de haber transcurrido 170 años de Constitucionalidad (18 Cartas Políticas) y vida del Estado independiente y soberano del Ecuador (1830 – 2000), los Consejos Provinciales, desde su posicionamiento en la representación y administración del Estado.

En el ámbito de gobierno subnacional intermedio, existen por más de 86 años; Esto es 2 años, desde 1843 a 1845, como CONSEJOS PROVINCIALES; 8 años en el período comprendido entre 1861 y 1869, en calidad de MUNICIPALIDADES PROVINCIALES; 6 años, en el período comprendido entre 1878 y 1884, como CÁMARAS PROVINCIALES; Y 71 años, en el periodo que va desde 1929 hasta la presente fecha, como CONSEJOS PROVINCIALES; Todos cumpliendo la misión estatal en el ámbito provincial, atendiendo prioritariamente a los sectores menos favorecidos de la sociedad ecuatoriana.

A partir de la expedición y vigencia de la Constitución Política N° 18 de la Republica (R.O. N° 01 del 11 de agosto de 1998), se constituye como la entidad estatal

que a nombre del Estado, en la provincia, ejerce la intermediación de las acciones de los gobiernos nacional y municipalidades en al ámbito nacional.”⁽¹⁾

“Así, el acta N° 1 de sesión del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, corresponde a su inauguración, dada en la ciudad de Latacunga, el 12 de enero de 1946, que con la presencia de las autoridades de la provincia, se elige al Presidente de la Institución, así como se da nombramiento al Secretario; tales dignidades recaen sobre el Dr. Arsenio Hidalgo y el Dr. Maximiliano Nájera respectivamente”.²

1.1.3 VISIÓN

La visión del H. Consejo Provincial de Cotopaxi es la de ser una Institución de excelencia, brindando servicios de calidad en los campos de educación, salud, mantenimiento vial, servicios comunales, vialidad, medio ambiente, riego, manejo de cuencas y micro cuencas hidrográficas, electrificación, entre otras, en beneficio de la Provincia, sustentada en recursos idóneos y generando proyectos que le permitan un autofinanciamiento.

1.1.4 MISIÓN

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi tiene como misión impulsar el desarrollo cultural y material de la provincia, y colaborar con el Estado y las Municipalidades de la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales.

Es decir, lo que la Institución busca es impulsar el desarrollo integral de la Provincia de Cotopaxi cumpliendo con los proyectos y acciones establecidos en el Marco Jurídico que la rige.

⁽¹⁾ Ley de Régimen Provincial. Corporación de Estudios y Publicaciones. Actualizada a julio del 2000. Pág. 1. Copia

1.1.5 OBJETIVOS Y POLITICAS

Los objetivos y políticas del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tienden a un eficiente desempeño, lo que se conjuga en un fin común que no puede buscar otro resultado que la elevación del nivel de vida de los ciudadanos, quienes tienen derecho, según el precepto constitucional, a una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al servicio y al trabajo, así como también a la propiedad de los medios de producción.

Son objetivos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi:

- Desarrollar un ente con capacidad propia para lograr su administración cabal dentro de una normativa legal que lo regule y que apoye y facilite su ejercicio.
- Mejorar los reglamentos, normas y procedimientos, con el ánimo de formarse y permanecer como una Institución de calidad.
- Afianzar y ampliar sus relaciones con los sectores de la economía, principalmente con el sector productivo tanto en el ámbito nacional como internacional.

Sus políticas son:

- Cumplir con su normativa legal en todas las actividades que emprenda, por lo que todo programa financiero sea auditado siguiendo normas y procesos establecidos.
- Llevar a cabo una correcta programación de destino de fondos desembolsados por el Gobierno Central y otras entidades a esta Institución.
- Buscar el autofinanciamiento de la Institución, por medio del desarrollo de proyectos que cumplan con las demandas de la sociedad.

Hay que señalar que la evolución de la economía del país, en la última década, no ha ayudado para la mejor realización del bien común, razón por la que el Gobierno Central no ha cumplido debidamente con los desembolsos a los Gobiernos Seccionales, en consecuencia, el déficit fiscal y provincial va en aumento. En definitiva, la economía de los Gobiernos Seccionales ha caído dentro

² Acta N. 1. Sesión Inaugural del H. Consejo Provincial de Cotopaxi. Resumen.

de un círculo caracterizado por las tasas de inflación altas y la permanente pérdida de riqueza.

1.1.6 ÁREAS Y UNIDADES

Conforme al Organigrama Estructural adjunto (ver figura N° 1.1 en el numeral 1.1.7), cuenta con los siguientes niveles:

1.- DITECTIVO: Consejo Provincial como Cuerpo Colegiado

2.- EJECTUTIVO: Prefectura

3.- ASESOR:

- Comisiones Permanentes
- Auditoría Interna
- Procuraduría
- Asesor de Prefectura
- a) Secretaría Particular

- Secretaría General

- a) Secretaría
- b) Archivo
- c) Servicios

4.- AUXILIAR

- Relaciones Publicas
- Centro de Computo

5.- OPERATIVO

1. Dirección Financiera

- a) Unidad de Contabilidad

- b) Unidad de Presupuesto
- c) Unidad de Tesorería
- d) Unidad de Inventario
- e) Unidad de Proveduría
- f) Unidad de Bodega
- g) Unidad de Valoración y Catastro Rural

2. Dirección Administrativa

- a) Unidad de Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal Administrativo
- b) Unidad de Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal de Trabajadores

3. Dirección de Planificación

- a) Unidad de Estudios
- b) Unidad de Proyectos
- c) Unidad de Ingeniería
- d) Unidad de Costos y Presupuestos
- e) Unidad de Topografía y Avalúos

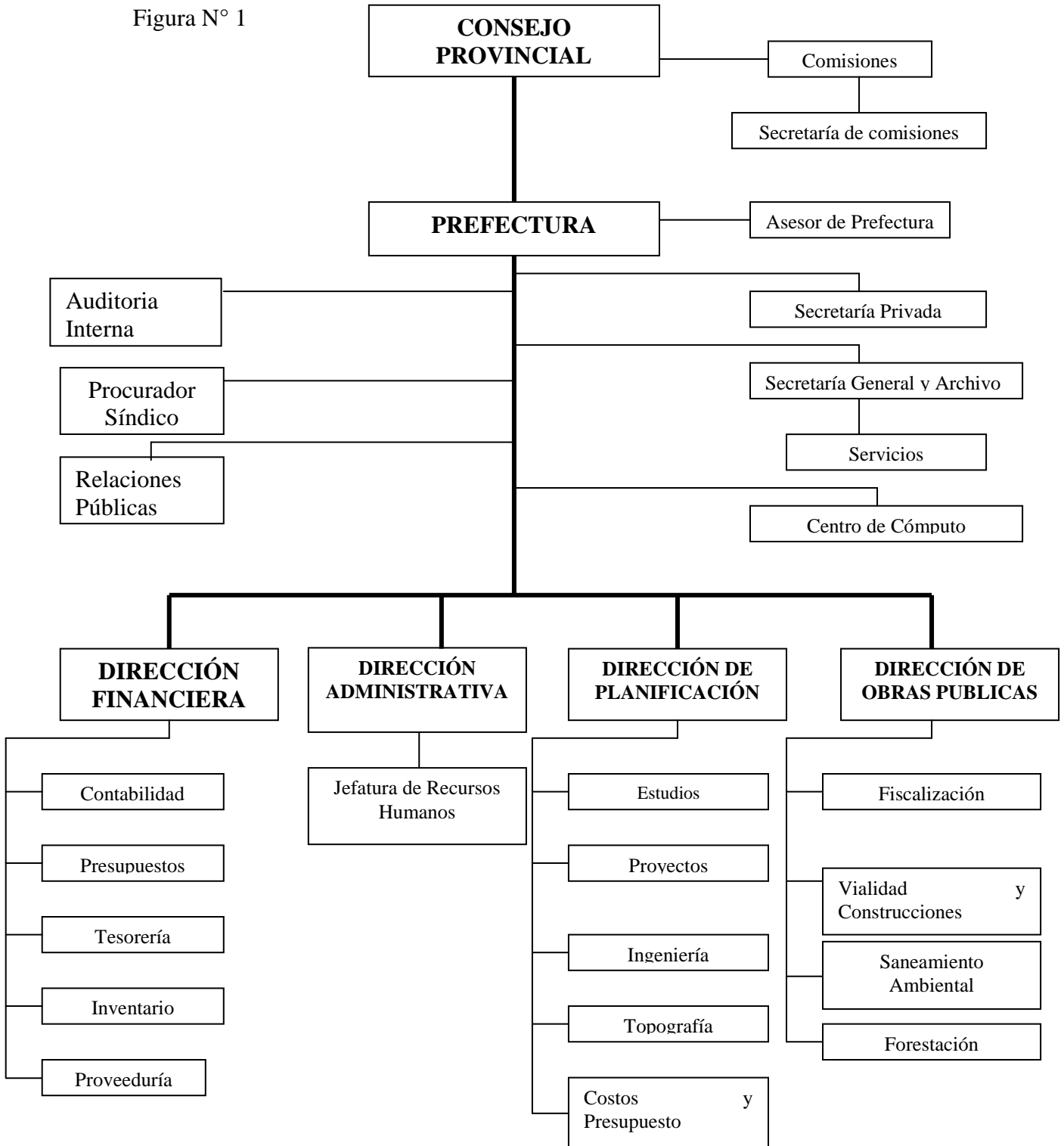
4. Dirección de Obras Públicas

- a) Unidad de Fiscalización
- b) Unidad de Vialidad
- c) Unidad de Control de Trabajo
- d) Unidad de Control de Vehículos
- e) Unidad de Talleres
- f) Unidad de Forestación

1.1.7 ESTRUCTURA ORGANICA

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi ha adoptado una organización de acuerdo a las técnicas actuales, capaz de que lo conviertan en una Institución ágil, dinámica y debidamente coordinada.

Figura N° 1



Al analizar el Organigrama estructural vigente del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, se puede establecer lo siguiente en cuanto a la departamentalización y tipología que en éste se refleja:

1.- Departamentalización.- La departamentalización se refiere a la forma en que se estructura la división orgánica dentro de la Institución, de tal manera que le permita desempeñarse con eficiencia en sus actividades.

El tipo de departamentalización que presenta el H. Consejo Provincial de Cotopaxi es **funcional**, ya que agrupa las actividades análogas según su función principal, para poder lograr la especialización, lo que a la vez ayuda a una mayor eficiencia en el personal. Pues se puede observar la especificación de los departamentos que comprende la Institución y las funciones específicas que cada uno de estos tiene a su cargo.

2.- Tipología.- La tipología, se refiere a los distintos modelos de estructuras organizacionales que se pueden desarrollar en una organización.; los que dependen de factores como el tamaño, actividad, objetivos, recursos, etc.

En el caso del H. Consejo provincial de Cotopaxi, en cuanto a su tipología se destaca los siguientes tipos de organización:

a) Organización línea – funcional.- Es una combinación de dos tipos de organización (lineal y funcional), es decir que se basa en la autoridad y responsabilidad que se transmite por medio de un solo jefe para cada función (lineal) y a la vez, considera la especialización de cada actividad en cada función.

b) Organización Staff.- Este tipo de organización, surge junto a las grandes empresas, como en el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi y la magnitud del ámbito de acción del mismo, pues esto ha llevado a que la Institución tenga la necesidad de contar con especialistas que sean capaces de despejar dudas e inquietudes y que puedan plantear soluciones a modo de asesorías. Es necesario indicar que este tipo de organización no tiene autoridad de línea ni poder para tomar decisiones.

c) Organización por Comités.- Como muestra el organigrama de la Institución, el H. Consejo provincial de Cotopaxi, utiliza una organización por comités, al designar diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que reunidas, discuten y deciden en común sobre problemas que afectan a sus respectivas áreas; ya que están integradas por miembros de diferentes departamentos de la Institución.

1.1.8 FINES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

“Tomando en cuenta que el recurso humano es parte fundamental en el desarrollo de toda entidad, la Dirección Administrativa del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tiene como finalidad en garantizar la estabilidad y capacitación de los servidores provinciales así como el regular y establecer las relaciones entre las autoridades y los servidores, procurando un tratamiento justo y equitativo para su aprovechamiento óptimo, es decir lo que esta dirección procura es cumplir con la Ley que reglamenta la administración de los recursos humanos sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, así como del Código de Trabajo en el caso de los obreros y trabajadores”⁽³⁾

En forma más detallada, los fines que persigue la Dirección Administrativa son:

- Garantizar el desarrollo del personal de la Institución, para el perfeccionamiento de las actividades, a través de la capacitación.
- Controlar y evaluar los procesos administrativos para mejorarlos, rectificarlos y/o rediseñarlos, teniendo como base la innovación y creatividad.

1.1.9 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La Dirección Administrativa del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, agrupa las unidades de: Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal Administrativo así como también Recursos Humanos, Control y Bienestar del Personal de Trabajadores.

⁽³⁾ Registro Oficial N° 124, Jueves 20 de Julio del 2000. Pág.24. Resumen.

SECCIÓN 1ª.

DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

Sus funciones específicas son:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de la dirección y de las secciones a su cargo.
- b) Supervisar en las dependencias de su área el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y disposiciones.
- c) Determinar, conjuntamente con el Sr. Prefecto, los lineamientos y políticas de trabajo a implementarse en la Dirección Administrativa, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- d) Dirigir, controlar y evaluar periódicamente las labores de la sección de personal con el propósito de implementar políticas de recursos humanos y de relaciones institucionales que viabilicen los mecanismos de gestión.
- e) Evaluar periódicamente las actividades desarrolladas por las secciones dependientes de la dirección.
- f) Colaborar conjuntamente con las demás direcciones en desarrollo de esquemas globales de trabajo para la consecución de objetivos generales de la Institución.
- g) Ejercer supervisión sobre el mantenimiento, cuidado y reparación del edificio de la Institución y demás muebles e inmuebles que requieran atención inmediata.
- h) Participar en programas de cooperación, interinstitucionales, relacionados con la asistencia, capacitación y desarrollo personal y/o profesional de los trabajadores de la Institución.
- i) Solicitar informes periódicos a las secciones dependientes, a efecto de controlar y evaluar el avance de los programas de trabajo establecidos, y aplicar políticas correctivas cuando su cumplimiento haya sufrido desviaciones en su aplicación.
- j) Celebrar reuniones de trabajo permanentes con las secciones del área, a fin de conocer las necesidades prioritarias de urgente atención así como de las soluciones alternativas.

k) Participar en reuniones de trabajo con los demás niveles, sobre acuerdos, convocatorias y/o reuniones establecidas para tratar asuntos específicos”⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ Orgánico Funcional del H. Consejo Provincial de Cotopaxi. Págs. 13-14. Copia.

CAPITULO II

ANÁLISIS Y REDISEÑO

“El Análisis de Puestos es un procedimiento mediante el cual se obtiene información para luego ser analizada y valorada, y finalmente organizada y presentada”.⁽⁵⁾

El Análisis de Puestos, va incrementando su importancia conforme aumenta el tamaño de la empresa, en este caso se hace aún más necesaria la aplicación de este procedimiento ya que se trata de un ente público; el mismo que, con el debido tratamiento del recurso humano, podrá lograr un mejor desempeño de sus actividades.

Al analizar los puestos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, y al aplicar y volver real dicho análisis, lo que se conseguirá es subir la moral de los empleados y al mismo tiempo una mayor eficiencia y efectividad en la forma de realizar su trabajo.

2.1 PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Al hablar de preparación, se está tomando en cuenta la planificación y organización de las actividades que deben realizarse.

2.1.1 ANTECEDENTES

Para poder llevar a cabo un Análisis de Puestos completo, el primer paso es la identificación del uso que se le dará a los resultados de la aplicación del mismo, ya que así se sabrá que tipo de información se necesita obtener.

⁽⁵⁾ WERTHER, William Jr.. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Tercera Edición. Pág.67. Resumen.

En este caso, la información que se pretende recolectar es referente a los puestos de trabajo y la forma en que los empleados afrontan las tareas y responsabilidades de cada uno de éstos, pues esta información, una vez recolectada servirá para la realización de un Manual de Clasificación de Puestos y para plantear un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal para la Institución, tales resultados se verán concretados en los capítulos siguientes.

El siguiente paso es la obtención de la información previa, en el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, se presentan los puestos existentes de la siguiente manera:

N.	NOMBRES	CARGOS
	PREFECTURA	
1	Umaginga Guamal César	Prefecto Provincial
2	Aimacaña Luis	Asesor
3	López Cisneros Keyla	Secret. Ejecut. 2
	SECRETARIA GENERAL	
4	Rivera Cevallos Adriana	Sec. Cons. Prov. 3
5	Torres Donoso Gloria	ProS. Cons. Prov. 3
6	Rodríguez Alcázar Luis	Secretario 3
7	Galarza Álvarez Milton	Relacionador Público
8	Marín Terán Milton	Jefe de Docum. y Archivo
9	Casañas Verónica	Secretaria 3
	RECURSOS HUMANOS	
10	Jacho Hernández Rosa	Directora Administrativa
11	Medina Moncayo Ramiro	Analista RR.HH. Jefe
12	Miño Rodríguez Marcelo	Asistente RR: HH 1
13	Martínez Baquero Vinicio	Asistente RR: HH 1
14	Carrión Moreno Carmen	Secretaria 3
	SINDICATURA	
15	Peñaherrera Navas Jorge	Proc. Sínd. Prov. 3
16	Pérez Pérez Judith	Secretaria 3
17	Riofrío Ante Carlos	Oficinista 3 Oficinista 3
	DIRECCIÓN FINANCIERA	
18	Viteri Moscoso Galo	Dir. Fin. Prov. 3
19	Alarcón Estupiñán Susana	Secretaria 3
	CONTABILIDAD	
20	Gonzáles Noroña Cecilia	Cont. General 2
21	Alcázar Baquero Azucena	Jefe Contabilidad 1
22	Armendáriz Araque Yolanda	Contador 2
23	Miño Morales Cecilia	Contador 2
24	Proaño Bustillos Rosa	Contador 1
25	Calle Jiménez Carmen	Contador 1
	CENTRO DE COMPUTO	
26	Chávez Zapata Patricio	Jefe Centro de Cómputo
	TESORERÍA	
27	Culqui Panchi Milton	Tesor. Cons. Prov. 3
28	Calle Jiménez Rosa	Pagador 1

29	Bonilla Arteaga Pablo	Oficinista 3
	PROVEEDURÍA	
30	Vera Gonzáles Antonio	Proveedor Jefe 1
31	Villamarín Carrera Oscar	Proveedor 1
	BODEGA	
32	Andrade Campaña Edmundo	Guard. General 1
33	Espinosa Razo Rafael	Oficinista 3
	SERVICIOS	
34	Tovar Gallardo Jorge	Conserje 1
35	Amores Corrales Juan	Conserje 1
36	Oña Gallardo Hugo	Conserje 1
37	Espinel Alcocer Alonso	Chofer
38	Vera Zambrano Antonio	Chofer
	DEPARTAMENTO OO.PP.	
39	Ayala Pacheco Gerardo	Dir. OO:PP: Prov. 3
40	Hurtado Viteri Rosa	Secretaria 3
41	Vega Ilaquiche José	Secretario 3
42	Zambrano Cárdenas Edgar	Oficinista 3
43	Arcos Martínez Ramiro	Ingeniero Civil
44	Bravo López Fabián	Ingeniero Civil
45	Balseca Basantes Cesar	Ingeniero Civil
46	Araque Peñaherrera Diego	Jefe de Forestación
47	Mora Vega Rita	Arquitecto 9
48	Orbea Tapia Milton	Arquitecto 5
49	Cerda Ruiz Luis	Agrónomo 2
	PATRONATO PROVINCIAL	
50	Ascha Salazar Luis	Secretario 3
	PLANIFICACIÓN	
51	Negrete Panchi Luis	Dir. Planificación
52	Eivar Hernández Fernando	Ingeniero Civil
53	Rubio Páez Julio	Ingeniero Civil
54	Buenaño Yanchapaxi Hugo	Arquitecto 3
55	Miranda Araujo Patricia	Arquitecto 6
56	Díaz Ocaña Jaime	Dibujante 1
57	Tovar Romero Augusto	Tipógrafo
58	Acurio Bonilla Mónica	Secretaria 3

2.2.2 Dónde Analizar

En este punto se seleccionan las unidades de la institución en las que se realizará el análisis.

Para el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, y conociendo el antecedente de que durante su existencia como Institución, no ha tenido un análisis de puestos, se hace necesario que se analicen todas las unidades que comprende la institución; lo que no necesariamente implica que los puestos que existen en un número mayor a uno, se los analice por completo, en este caso, se tomará al azar uno o dos dependiendo la magnitud de repetición de los mismos, así como al área o unidad a la que pertenezcan.

En tal razón, las unidades y sus respectivos puestos a analizar son:

N.	NOMBRES	CARGOS
	PREFECTURA	
1	Umaginga Guaman César	Prefecto Provincial
2	Quishpe Lozano Salvador	Asesor
3	López Cisneros Keyla	Secret. Ejecut. 2
	SECRETARIA GENERAL	
4	Rivera Cevallos Adriana	Sec. Cons. Prov. 3
5	Torres Donoso Gloria	ProS. Cons. Prov. 3
6	Rodríguez Alcázar Luis	Secretario 3
7	Casañas Verónica	Secretaria 3
8	Galarza Álvarez Milton	Relacionador Público
	RECURSOS HUMANOS	
9	Jacho Hernández Rosa	Directora Administrativa
10	Medina Moncayo Ramiro	Analista RR.HH. Jefe
11	Miño Rodríguez Marcelo	Asistente RR: HH 1
12	Martínez Baquero Vinicio	Asistente RR: HH 1
13	Carrión Moreno Carmen	Secretaria 3
	SINDICATURA	
14	Acosta Salazar Edgar	Proc. Sínd. Prov. 3
15	Pérez Pérez Judith	Secretaria 3
	DIRECCIÓN FINANCIERA	
17	Viteri Moscoso Galo	Dir. Fin. Prov. 3
18	Alarcón Estupiñán Susana	Secretaria 3
	CONTABILIDAD	
19	Gonzáles Noroña Cecilia	Cont. General 2
20	Alcázar Baquero Azucena	Jefe Contabilidad 1
21	Armendáriz Araque Yolanda	Contador 2
23	Proaño Bustillos Rosa	Contador 1
	TESORERÍA	
26	Culqui Panchi Milton	Tesor. Cons. Prov. 3
27	Calle Jiménez Rosa	Pagador 1
28	Bonilla Arteaga Pablo	Oficinista 3

2.1.3 DISEÑO DE FORMULARIOS

Mediante el diseño de los formularios, se puede contar con modelos fijos para la recolección de información, los mismos que serán aplicados a los empleados de la Institución.

a) Cuestionario.- Es un instrumento que emplearé con el fin de obtener información escrita sobre los puestos de trabajo.

La aplicación de este, se basa en la instrucción adecuada de los empleados acerca de los objetivos que persigo con su aplicación, en el hecho de que serán contestados por cada uno de los empleados, y en la recomendación de que todos los datos deben ser reales y objetivos.

Para diseñar un formato de cuestionario, se debe tomar muy en cuenta el uso de un lenguaje sencillo, de manera que los empleados entiendan, para así poder asegurar que las respuestas serán lo más reales posibles.

En el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, el Cuestionario está dirigido a todo el personal que labora en la Institución, ya que se necesita obtener toda la información posible sobre los puestos de trabajo dada la falta de un análisis de puestos anterior.

La aplicación de éste, permitirá recolectar información tanto general como específica de las tareas que se desempeñan en cada uno de los puestos de trabajo existentes en esta Institución, así como también la obtención de datos acerca de la supervisión que se ejerce desde y hacia los diferentes puestos; cumpliendo de esta forma el objetivo de recolectar información general y detallada de cada uno de estos.
(ANEXO 1)

b) Entrevista.- Abarca un campo más amplio que la aplicación del cuestionario, ya que al realizar entrevistas es inevitable el contacto directo con los empleados, lo que es muy beneficioso, porque permite descubrir ciertas actividades y comportamientos que de otra forma no serían apreciables.

Esta técnica se aplicará tanto en forma individual, es decir con cada uno de los empleados, para verificar y complementar los datos que revelen los cuestionario, también serán aplicadas en forma colectiva, es decir, una entrevista con el o los grupos de personas que realicen el mismo trabajo, y por último, aplicaré también la

entrevista con los jefes o supervisores para aclarar cualquier situación que no estuviera totalmente despejada.

Formato:

El formato a utilizar para las entrevistas no será estándar, de manera que las preguntas podrán variar, en términos generales, las preguntas planteadas, serán por ejemplo:

Para el caso de las entrevistas individuales

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿Qué hace exactamente como ocupante del puesto?
- ¿En qué actividades participa?
- ¿La labor que usted desempeña esta acorde con su profesión?

Si se trata de las entrevistas en grupo, se pueden aplicar las mismas preguntas y además por ejemplo:

- ¿Qué actividad o actividades son las que marcan la diferencia entre sus puestos de trabajo?

Y en el caso de la entrevista con los jefes o supervisores, trataré de abarcar aspectos que tomen en consideración a todo el departamento, por ejemplo pueden surgir preguntas sobre la supervisión, que en caso de que no se haya determinado este punto con los cuestionarios, se puede plantear la pregunta de la siguiente forma:

- ¿La supervisión, sobre su área, la realiza solamente usted, o la delega?

Dentro de lo que se refiere a la aplicación de la entrevista, es necesario recalcar que habrá que realizar una entrevista previa con el Jefe o Director de cada área o departamento, para ponerle al tanto del trabajo que se va a realizar, solicitándole a su

vez colaboración y autorización para ejecutarlo. El formato de esta entrevista no será diseñado previamente ya que se trata de un diálogo sobre aspectos generales

- c) **Observación Directa.**- Esta técnica se aplica en conjunto con las entrevistas, ya que se observa al empleado, la forma de trabajar, y son actividades observadas que perfectamente pueden ser aclaradas con la entrevista.

Pondré mucho más énfasis, con la observación directa en las áreas de contabilidad y planificación, por ser estas dos las de mayor actividad y variedad de trabajo.

2.2. TRABAJO DE CAMPO

En esta etapa se realizarán visitas a las unidades o áreas seleccionadas y se conseguirá información relativa a los puestos de trabajo utilizando los formularios diseñados en el punto anterior.

2.2.1 Levantamiento de la información

Una vez diseñados los formularios, el siguiente paso es utilizarlos en la recolección de información, pero antes se deben tomar en cuenta algunos aspectos de mucha importancia:

- Antes de aplicar estos formularios, es preciso contar con la guía de una persona que este a cargo de cada área o departamento, ya que será quien aporte a la investigación, por el hecho de estar al tanto de todas las actividades de su área.
- Al momento mismo de la aplicación de los formularios, se necesita que se cree un ambiente de tranquilidad, que se hable en un lenguaje sencillo, y hacer una pequeña introducción sobre el por qué se esta realizando este trabajo.
- Revisar y verificar los datos obtenidos, lo cual se lo hace con el jefe o persona encargada de cada área o departamento.

2.3 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

2.3.1 Ordenamiento y Clasificación de los datos

Los datos relativos a los puestos de trabajo, contenidos en los formularios, son la base a partir de la cual se obtendrán los productos del Análisis.

En esta etapa, se ordenan los datos y se los clasifica, para el efecto me guiaré en el orden establecido en el Organigrama del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, en lo que se refiere a la distribución de las unidades que conforman la Institución.

Este ordenamiento y clasificación de datos, se reflejará más adelante, cuando utilice la información para el desarrollo de los siguientes capítulos.

2.3.2 Contenido del análisis de puestos

a) Identificación del puesto

En una Institución grande como el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, fue necesario recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, y a una investigación directa con los empleados, jefes de área y autoridades máximas. Pues todo esto se realizó, ya que la institución no contaba con un análisis de puestos anterior.

Al considerar este antecedente, es necesario, en este punto, la creación de un sistema de registro para analizar la Identificación de cada uno de los puestos de trabajo; el que deberá contener algunos aspectos importantes que se obtienen de los datos contenidos en los cuestionarios que se aplicaron con anterioridad.

Para el efecto, hay que diseñar un pequeño formato que contenga datos como: el **título del puesto**, el **código**, que será un número que asignaré a cada puesto, **grado o nivel** (que en el caso de la institución, consta en el rol de pagos bajo la denominación de cargo), **supervisado por** que es el título del puesto y nombre del supervisor inmediato, **supervisa a**, dónde se escribe el título del puesto y nombre de la persona

que está bajo su supervisión, el **departamento o unidad** a la cual pertenece ese puesto.

El código que asignaré al puesto se formará de la siguiente manera:

1. Por las tres primeras letras de la unidad o área,
2. Un número en orden secuencial, desde el 01 en adelante, asignado a cada una de las unidades
3. Otro número que también en orden secuencial identificará los puestos de cada departamento
4. En caso de que en un departamento existan por ejemplo dos contadores, identificará a estos puestos que de alguna manera están bajo la supervisión del puesto anterior.

Cabe recalcar que tomaré en consideración, para este efecto, el orden presentado en la nómina del rol de pagos de la Institución; en tal razón los códigos asignados son:

CODIFICACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

CÓDIGO	UNIDAD / PUESTO	OCUPADO POR
PRE	PREFECTURA	
PRE-01	Prefecto Provincial	César Umaginga
PRE-01-01	Asesor	Aimacaña Luis
PRE-01-02	Secretaria Ejecutiva 2	López Cisneros Keyla
SEC G	SECRETARIA GENERAL	
SEC G-01	Secretaria Consejo Provincial 3	Rivera Cevallos Adriana
SEC G-01-01	Pro Secretaria Consejo Provincial	Torres Donoso Gloria
SEC G-01-01-01	Secretario 3	Rodríguez Alcázar Luis
SEC G-01-02	Relacionador Público	Galarza Álvarez Milton
SEC G-01-03	Jefe de Documentación y Archivo	Marín Terán Milton
SEC G-01-03-01	Secretaria 3	Casañas Verónica

REC H	RECURSOS HUMANOS	
REC H-01	Directora Administrativa	Jacho Hernández Rosa
REC H-01-01	Analista de Recursos Humanos Jefe	Medina Moncayo Ramiro
REC H-01-01-01	Asistente de Recursos Humanos 1	Miño Rodríguez Marcelo
REC H-01-01-02	Asistente de Recursos Humanos 1	Martínez Baquero Vinicio
REC H-01-01-02-01	Secretaria 3	Carrión Moreno Carmen
SIN	SINDICATURA	
SIN-01	Procurador Síndico Provincial 3	Peñaherra Navas Jorge
SIN-01-01	Secretaria 3	Pérez Pérez Judith
SIN-01-02	Oficinista 3	Riofrío Ante Carlos
DIR F	DIRECCIÓN FINANCIERA	
DIR F-01	Director Financiero	Viteri Moscoso Galo
DIR F-01-01	Secretaria 3	Alarcón Estupiñán Susana
CONT	CONTABILIDAD	
CONT-01	Contador General 2	Gonzáles Noroña Cecilia
CONT-01-01	Jefe de Contabilidad 1	Alcázar Baquero Azucena
CONT-01-01-01	Contador 2	Armendáriz Araque Yolanda
CONT-01-01-02	Contador 2	Miño Morales Cecilia
CONT-01-01-03	Contador 1	Proaño Bustillos Rosa
CON-01-01-04	Contador 1	Calle Jiménez Carmen
CEN C	CENTRO DE COMPUTO	
CEN C-01	Jefe de Centro de Cómputo	Chávez Zapata Patricio
TES	TESORERÍA	
TES-01	Tesorero del Consejo Provincial	Culqui Panchi Milton
TES-01-01	Pagador 1	Calle Jiménez Rosa
TES-01-01-01	Oficinista 3	Bonilla Arteaga Pablo
PRO	PROVEDURÍA	
PRO-01	Proveedor Jefe	Vera Gonzáles Antonio
PRO-01-01	Proveedor 1	Villamarín Carrera Oscar
BOD	BODEGA	
BOD-01	Guarda Almacén General 1	Andrade Campaña Edmundo
BOD-01-01	Oficinista 3	Espinosa Razo Rafael

SER	SERVICIOS	
SER-01	Conserje 1	Amores Corrales Juan
SER-02	Conserje 1	Oña Gallardo Hugo
SER-03	Chofer	Espinel Alcocer Alonso
SER-04	Chofer	Vera Zambrano Antonio
OBR P	OBRAS PUBLICAS	
OBR P-01	Director de Obras Públicas	Ayala Pacheco Gerardo
OBR P-01-01	Secretario 3	Hurtado Viteri Rosa
OBR P-01-02	Secretario 3	Vega Ilaquiche José
OBR P-01-02-01	Asistente de Ingeniería	Zambrano Cárdenas Edgar
OBR P-01-03	Ingeniero Civil	Arcos Martínez Ramiro
OBR P-01-04	Ingeniero Civil	Bravo López Fabián
OBR P-01-05	Ingeniero Civil	Balceca Basantes César
OBR P-01-06	Arquitecto 9	Mora Vega Rita
OBR P-01-07	Arquitecto 5	Orbea Tapia Milton
OBR P-01-08	Arquitecto 2	Cerda Ruiz Luis
OBR P-02	Jefe de Forestación	Araque Peñaherrera Diego
PAT	PATRONATO PROVINCIAL	
PAT-01	Secretario 3	Ashca Salazar Luis
PLAN	PLANIFICACIÓN	
PLAN-01	Director de Planificación	Negrete Panchi Luis
PLAN-01-01	Ingeniero Civil	Eivar Hernández Fernando
PLAN01-02	Ingeniero Civil	Rubio Páez Julio
PLAN-01-03	Arquitecto 3	Buenaño Yanchapaxi Hugo
PLAN01-04	Arquitecto 6	Miranda Araujo Patricia
PLAN-01-05	Dibujante 1	Díaz Ocaña Jaime
PLAN-01-05-01	Topógrafo	Tovar Romero Augusto
PLAN-01-05-01-01	Secretaria 3	Acurio Bonilla Mónica

(ANEXO 2)

b) Descripción del puesto

La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos tendrán un formato igual dentro de la institución, para preservar y facilitar la comparabilidad de los datos.

En este caso, la descripción de puestos contendrá:

- . Datos Básicos.- el código que se le haya asignado al puesto, el departamento al que pertenece, el nivel o grado.
- . Resumen del puesto: Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de frases precisas y objetivas.

En este punto se detalla lo siguiente:

1. Descripción genérica.- Es un resumen general de las tareas que se desempeñan en el puesto.
2. Descripción detallada.- Se detalla, en forma específica tarea por tarea todo lo que se realiza en el puesto.
 - Tareas diarias
 - Tareas periódicas
 - Tareas eventuales

(ANEXO 3)

c) Especificación del puesto

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto, estriba en la perspectiva que se adopte.

La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

En el caso del análisis de puestos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, no se separará del todo la descripción de la especificación, pues resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Dentro del registro que crearé para reflejar los datos de que debe contener una especificación de puestos, incluiré datos necesarios para el efectos. Los datos que estas especificaciones contendrán son los requisitos mínimos que se necesitan en la Institución para que los empleados tengan un desempeño que alcance los niveles por los menos normales y esperados de desempeño.

Estos requisitos, se reflejan en cuatro puntos:

1. En conocimientos o habilidades
2. En responsabilidad
3. En esfuerzo
4. En condiciones de trabajo

El anexo N. 4 , muestra una tabla que contiene los requisitos mínimos que deben tener los empleados para desarrollar su trabajo. (ANEXO 4)

CAPITULO III

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La Clasificación de Puestos es un ordenamiento de los puestos, que permite agruparlos en clases por la similitud de sus tareas y responsabilidades. Pues una clase está compuesta por puestos que son tan parecidos como para que se les pueda asignar el mismo título y remuneración. También es importante señalar que una clase puede estar formada por uno o más puestos.

La clasificación de puestos es uno de los parámetros que rige la buena gestión de la Administración de Personal.

3.1 RELACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS CON LA LEGISLACIÓN LABORAL ECUATORIANA

Las Leyes laborales de nuestro país, abarcan dentro de su tratamiento, a la Clasificación de puestos, y contiene disposiciones que, por su naturaleza guardan estrecha relación con los Principios y las Técnicas del Análisis y Clasificación de Puestos.

3.1.1 De la Constitución de la República

El artículo 35 de la Constitución política del Ecuador dice: “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por la siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetará a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la Ley, contado desde la terminación de la relación laboral.
5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por tema de trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia a un respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

Las relaciones de las mismas instituciones comprendidas en los numerales 1,2,3,4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal., con sus servidores, se sujetaran a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el trabajo.

Cuando las instrucciones del estado ejerzan actividades que no pueden delegar al sector privado, ni éste pueda sumir libremente, las relaciones con sus servidores, se regularán por el derecho administrativo, con excepción de las relacionadas con los obreros, que estarán amparadas por el derecho de trabajo.

Para las actividades ejercidas por instrucciones del Estado y que pueden ser asumidas por delegación total o parcial por el sector privado, las relaciones con los trabajadores se regularán por el derecho del trabajo, con excepción de las

funciones de dirección, gerencia, representación, asesoría, jefatura departamental o equivalentes, las cuales estarán sujetas al derecho administrativo.

10. Se conoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley. Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transportación pública, telecomunicación. La ley establecerá las sanciones.
11. Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales; aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediarios.
12. Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.
13. Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por empleados y trabajadores, presididos por un funcionario de trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de conflictos.
14. Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como numeración todo lo que perciba el dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.
Se exceptuará el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social.

Al analizar este artículo, las conclusiones a las que he podido llegar son, que el patrono debe cumplir con dos aspectos principales:

1. Dar al trabajador un trato justo, pagándole por lo menos el salario mínimo vital. Para esto deberá identificar la actividad y el tipo de puesto que este ocupa.
2. Pagar un salario igual para trabajo igual, en similares condiciones de desempeño.

Para que un patrono cumpla con estos dos puntos, se hace necesaria la aplicación de todo lo que comprende el Análisis y Clasificación de Puestos.

3.1.2 Del Código de Trabajo

Artículo 78.- “A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin distinción de sexo, raza, nacionalidad o religión; más la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración”

Artículo 80.- “ Los sueldos y salarios se estipulan libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales”

Artículo 120.- “El Estado establecerá el sueldo y salarios mínimos en las diferentes ramas del trabajo, y tenderá al establecimiento del salario familiar”

Para lograr la aplicación de estos artículos, se hace necesario que el empleado que desarrolla una actividad en un puesto de trabajo, sepa claramente cuales son sus tareas y responsabilidades.

3.1.3 De la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

Artículo 72.- De la clasificación de puestos.- “ La Dirección nacional de Personal elaborará un sistema de clasificación de puestos del servicio civil, tomando en consideración principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, complejidad y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, educación y experiencia necesarios para su desempeño sin considerar quien sea el actual titular del puesto.”

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa nos da las pautas para la realización de la Clasificación de Puestos, razón por la que es importante su estudio y consideración.

3.2 DESARROLLO DE LOS MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es necesario la clasificación de los puestos en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, es decir el agrupamiento de puestos con similares características dentro de un solo grupo al que se lo denomina clase de puesto.

Para realizar este trabajo es necesario hacerlo por varios métodos, para poder comparar entre ellos y poder determinar cuál es el más confiable.

Existen cuatro métodos a través de los cuales se puede realizar esta labor:

3.2.1 Método de Jerarquización

También es conocido como sistema de Rango, Comparación Simple, Clasificación Jerárquica y Alineamiento.

Es un método simple pero también impreciso, puede ser un éxito en empresas que cuentan con un número reducido de puestos de trabajo; pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que se suele conceder a cada uno de los puestos.

Consiste en clasificar los puestos por orden de importancia, con base en la complejidad de las funciones, la responsabilidad, las condiciones ambientales y los requisitos requeridos por cada actividad.

Este método de clasificación de puestos no podrá aplicarse en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, dado que es una institución que abarca un número elevado de puestos y la característica principal de éste método es la aplicación en empresas con un número reducido de puestos de trabajo.

3.2.2 Método de Clasificación por Categorías o de Gradación Previa (cualitativo)

Este método actúa sobre una escala previamente estructurada. Para la realización de dicha escala, se tiene en cuenta los factores que intervienen en los trabajos más conocidos, procurando tomar toda la gama de los mismos, desde el más inferior hasta el de calificación más alta. De cada uno de los trabajos, se extraen los factores comunes y exigibles, que sirven como base para la fijación del contenido de cada grado. Los Evaluadores, posteriormente, irán examinando los trabajos y les atribuirán el grado que corresponda a la descripción de los mismos.

Para la confección en la escala, se consideran una serie de elementos, como conocimiento de las normas de trabajo, conocimientos técnicos, iniciativa, supervisión de terceros, sencillez o rutina de las tareas, procedimientos, responsabilidad, planteamiento de trabajos, dirección de los mismos, habilidad necesaria, interpretación de políticas, etc.

Para el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, he considerado importante la presencia de las siguientes personas dentro del Comité Evaluador:

- Directora Administrativa
- Procurador Síndico Provincial
- Un representante de los trabajadores (director Financiero)

Para decidir que personas integrarán el Comité Evaluador, se consideró las opiniones del personal del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, y existiendo varias opciones, se llegó a la conclusión de que los representantes serían la Directora Administrativa, por ser la encargada de la administración de los recursos humanos dentro de la Institución, y la encargada directa de todo los procesos que esto conlleva; en el caso del Procurador Síndico, porque los empleados consideran que es la persona idónea encargada de velar porque los intereses de los empleados se cumplan, además es el que conoce sobre las bases legales que involucran la actividad del recurso humano en la Institución; y, finalmente el Director Financiero porque existe una opinión generalizada de que es una de las personas que más conoce sobre

el funcionamiento global del H. Consejo Provincial de Cotopaxi y porque los empleados demuestran un alto grado de confianza en la persona que desempeña este puesto.

Para iniciar con el desarrollo de este método, seguiré tres pasos:

1. Determinación de las Categoría o Grados
2. Elaborar una definición para cada categoría
3. Clasificación de los puestos en las categorías

1.- Determinación de las categorías.- Primeramente, debo tomar en cuenta que el H. Consejo Provincial de Cotopaxi es una Institución grande que cuenta con 58 puestos (dentro de la nómina que fueron producto de análisis) los que hay que clasificarlos.

Ya que en esta primera fase se toma en consideración el tamaño de la organización y la cantidad de puestos, identificaré el número de grados o categorías de la siguiente manera:

1. Primer Grado: Personal no Calificado
2. Segundo Grado: Personal Calificado
3. Tercer Grado: Personal Especializado
4. Cuarto Grado: Personal Técnico
5. Quinto Grado: Personal Ejecutivo
6. Sexto Grado: Personal Administrativo
7. Séptimo Grado: Personal Profesional
8. Octavo Grado: Personal Directivo

2.- Elaborar una definición para cada Grado

Primer Grado: Personal no Calificado

Realización de tareas auxiliares o subalternas, que no precisan de conocimientos específicos. No se manejan máquinas de oficina salvo las de limpieza.

Segundo Grado: Personal Calificado

Tareas para las que se precisa cultura general, realización de actividades auxiliares siguiendo instrucciones preestablecidas, aunque debiendo elegir el procedimiento a seguir entre varios. Manejo de máquinas de oficina. Requiere de algo de iniciativa, aunque en grado limitado.

Tercer Grado: Personal Especializado

Debe elegir con cierta autonomía entre varios procedimientos. Precisa iniciativa para el desarrollo de su trabajo, que efectúa con media supervisión. Puede supervisar la labor de alguna persona del grado segundo.

Cuarto Grado: Personal Técnico

Desarrolla una función en la que debe manejar datos confidenciales. Requiere conocimientos amplios, de una o varias materias. Debe tomar decisiones sobre los métodos a emplear y requiere cierta cantidad de iniciativa. Puede supervisar la labor de otras personas del grado segundo o tercero.

Quinto Grado: Personal Ejecutivo

Requiere conocimientos amplios de un campo concreto de actuación. Da normas y brinda soluciones a las personas que de él dependen, a las que supervisa su labor, que acostumbra a ser rutinaria. Debe consultar con sus superiores las situaciones anómalas o que se salgan de su concreto ámbito de actuación. Tiene responsabilidad por datos confidenciales o dinero.

Sexto Grado: Personal Administrativo

Requiere coordinar la actuación de varios empleados de los grados anteriores a los que manda y controla. Planea sus trabajos. Hace previsiones. Precisa conocimientos en un campo extenso de actuación. Examina y resuelve o propone soluciones a los problemas que surjan en el ámbito de su competencia. Es objeto de una supervisión limitada.

Séptimo Grado: Personal Profesional

Se requiere de alta especialización en un campo muy concreto, precisándose una titulación superior y cierta experiencia. Propone soluciones a la máxima autoridad y a las direcciones. Controla diferentes aspectos de la Institución. Hace informes especializados y presta el asesoramiento que se le solicita, dentro del campo de sus conocimientos para la orientación de la Institución.

Octavo Grado: Personal Directivo

Se requiere un conocimiento completo en extensión y amplitud, de un conjunto de materias muy extenso. Interpretar y aplicar políticas departamentales. Coordinar y supervisar un área operativa de cierta complejidad, mandando a sus componentes. Proponer soluciones a la Prefectura. Hacer estudios especializados.

3.- Clasificación de Puestos en las Categorías

Una vez realizada la escala, se va analizando el conjunto de los puestos de la empresa, para determinar por comparación con ella en qué nivel deberán estar incluidos. Después se hace una relación jerarquizada de los mismos. Sabremos de esta forma cual es la importancia de cada uno, pero desconoceremos, y esta es la más importante limitación de este sistema, las diferencias de valor que existan entre unos y otros.

En este punto, y analizando el conjunto de los puestos que se presentan en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, procedo a la colocación de cada uno de los puestos en el nivel al que correspondan de la siguiente manera:

1. Primer Grado: Personal no Calificado

- Conserjes

2. Segundo Grado: Personal Calificado

- Secretaria 3
- Oficinista 3
- Chofer

3. Tercer Grado: Personal Especializado

- Contador 1
- Contador 2
- Pro secretaria
- Proveedor 1
- Pagador 1

4. Cuarto Grado: Personal Técnico

- Jefe de Contabilidad
- Asistente de Ingeniería
- Asistente de Recursos Humanos 1
- Secretaria General
- Secretaria Particular
- Relacionador Público
- Dibujante
- Topógrafo
- Ingeniero Civil
- Arquitecto 2 3 6 5 9

5. Quinto Grado: Personal Ejecutivo

- Contador General 2
- Jefe de Forestación
- Jefe de Documentación y Archivo
- Analista de Recursos Humanos Jefe
- Proveedor Jefe
- Guardalmacén General 1

6. Sexto Grado: Personal Administrativo

- Procurador Síndico Provincial
- Jefe de Centro de Cómputo
- Tesorero
- Director Obras Públicas
- Director de Planificación

7. Séptimo Grado: Personal Profesional

- Asesor de Prefectura

8. Octavo Grado: Personal Directivo

- Director Financiero
- Directora Administrativa

De este modo, quedan clasificados los puestos de acuerdo con los grados nteriormente establecidos.

Grado	Clase de Puesto	N°	Orden de los Puestos
Primero	Personal no calificado	1	Conserje
Segundo	Personal Calificado	2	Secretaria 3
		3	Oficinista 3
		4	Chofer
Tercero	Personal Especializado	5	Pro Secretaria
		6	Contador 1
		7	Contador 2
		8	Proveedor 1
		9	Pagador
Cuarto	Personal Técnico	10	Secretaria General
		11	Jefe de Contabilidad
		12	Secretaria Particular
		13	Asistente de Recursos Humanos 1
		14	Ingeniero civil
		15	Arquitecto 2 3 5 6 9
		16	Asistente de Ingeniería
		17	Topógrafo
		18	Dibujante
		19	Relacionador Público
Quinto	Personal Ejecutivo	20	Analista de Recursos Humanos Jefe
		21	Guardalmacén General 1
		22	Proveedor Jefe
		23	Contador General 2
		24	Jefe de Documentación y Archivo
		25	Jefe de Forestación
Sexto	Personal Administrativo	26	Tesorero
		27	Procurador Síndico Provincial
		28	Director de Oras Públicas
		29	Director de Planificación
		30	Jefe de Centro de Cómputo
Séptimo	Personal Profesional	31	Asesor de Prefectura
Octavo	Personal Directivo	32	Director Financiero
		33	Directora Administrativa

3.2.3 Método de Comparación de factores

Para el desarrollo y aplicación de este método de clasificación de puestos, “es necesario el establecimiento de FACTORES, y comparar los puestos a través de los mismos, ordenándolos de mayor a menor.”⁶ Esta comparación se la realiza entre los factores (factor con factor).

Es necesario dividir a este método en pasos ordenados:

1. Nombramiento del comité evaluador
2. Selección de los puestos claves
3. Escogencia de los factores que serán empleados en la evaluación
4. Escalonamiento de los puestos claves dentro de cada factor
5. Ordenamiento de los restantes puestos de la empresa por comparación, factor por factor, con lo de los puestos claves

1.- Designación del Comité Evaluador

Se considerarán a las mismas personas designadas en el método anterior, por las razones expuestas en la designación del Comité Evaluador del método anterior.

- Directora Administrativa
- Procurador Síndico Provincial
- Un representante de los trabajadores (director Financiero)

2.- Selección de Puestos Clave

Contando de antemano con los resultados del análisis de puestos en el Capítulo II, dentro de los cuales está el formato y contenido respectivo de la IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, complementado con las entrevistas al personal asignado a cada puesto, es importante saber que la selección de puestos clave de hará entre aquellos que posean una descripción exacta y detallada de las tareas que los forman, de tal manera que no sean objeto de interpretaciones diversas.

Los puestos clave deben cumplir con el requisito de ser representativos de los niveles jerárquicos de la Institución y de las áreas laborales de la misma.

Los puestos clave para desarrollar este método de clasificación de puestos en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi son:

- Asesor de Prefectura
- Secretaria General
- Tesorero
- Contador 2
- Guardalmacén General 1
- Secretaria 3
- Director de Obras Públicas
- Director de Planificación
- Ingeniero Civil
- Conserje
- Chofer

⁶ Dr. SORIA Alvear, Leonardo. "Administración de Personal". Talleres Gráficos de la ESPE. Primera

3.- Escogencia de los Factores

Antes de escoger los factores que los miembros del Comité Evaluador calificarán, es importante tomar en consideración que estos no se deben presentar un número exagerado, además deben ser términos claros y que reflejen en su significado, las características más comunes de cada trabajo.

Para la clasificación de puestos en la Institución, he tomado en consideración los siguientes factores:

- Conocimiento
- Experiencia
- Responsabilidad
- Capacidad de Decisión
- Condiciones de Trabajo

4.- Escalonamiento de los Puestos Claves Dentro de Cada Factor

En este punto, entrego a cada uno de los miembros del Comité Evaluador, la lista de los puestos claves y los factores escogidos para la calificación, cada uno de los miembros del comité, ordenará los puestos claves dentro de cada uno de los factores escogidos (de mayor a menor).

Para el efecto, utilizaré el formato y la información de la “descripción de puestos”, que obtuve como resultado del análisis de puestos llevado a cabo en el Capítulo II. Este contiene cada una de las tareas que se realizan en cada uno de los puestos claves. Además entregaré una hoja de definiciones claras y que abarque el contenido real de lo que cada factor significa, tomando en cuenta el fin de este documento, que es la realización de una clasificación de puestos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: ASESOR DE PREFECTURA
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: PREFECTURA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Asesora en el campo político, económico, técnico, administrativo y otros a la máxima autoridad del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Asesorar en los aspectos técnicos al titular de la Institución, y demás autoridades.- su asesoría compete a varios campos: administrativo , político, técnico, etc. entonces es importante que el asesor esté en capacidad de absolver dudas de todo tipo.

Supervisar y evaluar convenios, contratos y proyectos.- Cuando un proyecto o contrato es presentado, primeramente debe investigarlo o estudiarlo, en base a la aplicación de las leyes y reglamentos que tenga que aplicar según el caso. En caso de los contratos previamente revisados y firmados, desarrollará también el seguimiento respectivo.

Controlar que se cumplan disposiciones dadas por el Prefecto.- En su calidad de Asesor de Prefectura, también le corresponde velar por el cumplimiento de todo aquello que el señor Prefecto disponga, para la buena marcha de la Institución, en caso de que no se acate alguna de las disposiciones, está en la obligación de reportarlo a la Dirección Administrativa y en conjunto aplicar las leyes y/o reglamentos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA GENERAL
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: SECRETARIA GENERAL

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Cumple las funciones asignadas por el señor Prefecto.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Asiste a sesiones.- Cuando se realizan tanto sesiones ordinarias como extraordinarias, como Secretaria General tiene que estar presente en ellas, y grabar el contenido de éstas, para después poder elaborar los actos respectivos.

Redacta oficios.- Cuando el señor Prefecto lo dispone y lo delega, la Secretaria General tiene que elaborar oficios cuyos datos o contenido es dado por el señor Prefecto, para cuando esté listo proceder a la firma del Prefecto, y el envío correspondiente bajo la responsabilidad de la Secretaria General.

Revisa oficios, memorandos y demás documentos que se destinan a la prefectura.- al momento del ingreso de todos estos documentos, analiza detenidamente el contenido y verifica su destino a prefectura. Caso contrario, se los envía a su destino real.

Coordina las actividades del departamento.- supervisa el cumplimiento de las funciones que cada miembro del departamento tiene a su cargo, y además resuelve cualquier inquietud que tengan sobre la forma de realizar su trabajo.

Coordina la movilización de vehículos.- Atendiendo a los pedidos de los señores Consejeros, coordina las salidas de los vehículos que los destinara a los lugares establecidos con conocimiento del señor Prefecto.

Atiende y responde a los interesados sobre sus trámites.- cuando una persona que envió un trámite que tuvo su ingreso en Secretaría General, es su responsabilidad dar información sobre el avance de éste o a la vez transmitir la decisión que el señor Prefecto ha tenido sobre estos, la que puede ser de negación, revisión o aceptación.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO:	<u>TESORERO</u>
CÓDIGO:	_____
NIVEL:	_____
DEPARTAMENTO:	<u>TESORERÍA</u>

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Controla las actividades relacionadas con la administración de caja del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Presentación de informes.- Estos informes son de carácter económico, y son dirigidos al unidad de Tesorería.

Control de las cuentas corrientes.- Llevar un control de las cuentas corrientes que el H. Consejo Provincial de Cotopaxi mantiene al en Banco Central del Ecuador y en las demás entidades financieras y además y paralelamente a esta actividad, realiza los depósitos bancarios y controla las transferencias que el Estado destina a favor de la Institución.

Legalización de cheques previo control.- es decir cuando se necesita su firma en los cheques para Desembolsos que la Institución realiza, primeramente los verifica y analiza todo el proceso que llevo a la asignación de los valores en cheques.

Colabora en la elaboración del presupuesto del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.- poniendo su aporte importante, el tesorero forma parte del equipo de realiza el presupuesto de la Institución, ya que esta al tanto de algunos aspectos importantes para el efecto, además de ser el encargado del control de las asignaciones por parte del Estado.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR 2
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Organiza y maneja el sistema contable del H. Consejo Provincial de Cotopaxi

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Controla las actividades de contabilidad de la institución.- Revisión de los informes que otros departamentos presentan, para el análisis respectivo y corrección oportuna si es el caso.
Elaboración de cheques para pagos.- Cuando se da el caso de los desembolsos que se realizan como Institución, elabora los cheques con los rubros correspondientes, para luego pasarlos a la unidad de Tesorería para la firma respectiva por parte del Tesorero.
Registrar los contratos.- Es decir que cuando existe un contrato, éste se lo debe hacer constar en los registros contables de la Institución, es por esto que se encarga de la realización de Restos contratos dentro de las cuentas que estén asignadas en el plan de cuentas.
Registro contable del presupuesto.- una vez que el presupuesto ha sido aprobado, tiene que entrar a formar parte de los rubros de la Institución, lo que conlleva a su correspondiente registro en los libros de contabilidad, igualmente con la cuenta y código establecido en el plan de cuentas del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: GUARDALMACÉN GENERAL 1
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: BODEGA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Custodia de mercaderías, equipos, herramientas, etc. del H. Consejo de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Control y recepción de materiales.- Es un proceso que lo realiza verificando los datos contenidos la factura que es entregada por el proveedor. Comprende una verificación de cantidades, precios, códigos, etc.

Acondicionamiento del espacio de la bodega.- Estudia el espacio físico de la bodega probando la mejor forma en que las mercadería podrán almacenarse. Toma en cuenta para el efecto la capacidad de carga que tiene el espacio. Establece los sitios y la colocación de los elementos en ellos; determinando también los espacios para circulación que mejor se acoplen.

Preparar informes.- los informes que prepara son inventarios de las mercaderías y artículos almacenados en la bodega, los registros de los destinos de los mismos y los saldos que queden en bodega. Esta actividad a la vez es realizada conjuntamente con la elaboración de boletas de entrada y salida de los artículos almacenados, contando estos con su firma.

Controla la labor desempeñada por su subalterno.- teniendo en cuenta las especificaciones y explicaciones dadas a esta persona al momento de designar tareas, y controlando el cabal cumplimiento de las mismas, al mismo tiempo que despeja dudas sobre el tema tanto a su ayudante como al resto de personal de la Institución.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA 3
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Realiza labores de secretariado destinadas al apoyo de las jefaturas departamentales y unidades.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Redacción y mecanografiado de documentos.- El jefe del departamento asigna o delega la función de realizar la redacción y mecanografiado de oficios, memorandos, circulares, etc, la secretaria acepta la orden y toma los datos que el jefe le proporciona, redacta y mecanografía el documento, lo revisa y hace firmar al jefe, posteriormente lo envía a su destino.

Recepción de documentos.- Recibe y estudia todo documento que ingresa al departamento, si es el caso pone el sello de recepción tanto en el documento que ingresa como en la copia de la institución o departamento que lo envió. Estos documentos pasan al jefe del departamento, de ser así, éste lo resuelve y da una respuesta, la secretaria lo archiva o lo devuelve con cualquier respuesta según el caso, si no hay que tramitarlo, lo archiva junto a otros documentos de la misma naturaleza según como tenga ordenado su archivo.

Prepara la documentación para reuniones.- Cuando el jefe del departamento tiene una reunión de trabajo, es la secretaria la encargada de ordenar y tener lista la documentación que se necesitará en la reunión, según las disposiciones de su jefe.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TÍTULO DEL PUESTO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: OBRAS PÚBLICAS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Fiscaliza la obras públicas en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Control y supervisión de obras.- Las obras que son asignadas a los contratistas, deben ser objeto de controles a cargo del departamento de Obras Públicas y particularmente de su director.

Cuando un contratista acepta los términos del contrato, tiene que sujetarse a esta supervisión, se la lleva a cabo en el lugar en donde se desarrolla la obra.

Conjuntamente con esta actividad, el Director de Obras Públicas, realiza también el cálculo de los reajustes de precios, así como también tramita las planillas de presentación de los contratistas, para sus pagos respectivos previa revisión.

Control de las actividades del personal del departamento a su cargo.- el trabajo en el departamento es dividido entre todos los miembros, según sus funciones y especialización, el director del departamento es el encargado de delegar ciertas actividades y del posterior control de las mismas y de las que cada uno realiza por separado.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: PLANIFICACIÓN

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Organiza, y evalúa de proyectos y planes de trabajo del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tomando en cuenta las políticas presupuestarias de la misma.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Diseño de los proyectos de las obras programadas por la Institución.- Es una actividad que conlleva todo un proceso en el que como parte fundamental se aplica la delegación de funciones y en conjunto se logran los resultados.

Elaboración de presupuestos de obras.- El cálculo de los presupuestos de todas las obras que se ejecutarán, se estudia ya el proyecto definitivo, si es el caso se pide las explicaciones necesarias de por ejemplo porque se va a necesitar una cantidad de materiales en esa obra, etc.

Una vez despejadas las dudas del proyecto, se calcula los rubros que se registrarán en el en el presupuesto del mismo, con la ayuda del personal del departamento.

Dirigir y controlar al personal a su cargo.- la forma en que se delega autoridad y responsabilidad, es de acuerdo a la especialización que cada persona tiene, se designa tareas a cada uno, y posteriormente se controla y evalúa los resultados, si no son los esperados, se procede de nuevo, con la ayuda de todos quienes forman el departamento.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: INGENIERO CIVIL
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: OBRAS PÚBLICAS / PLANIFICACIÓN

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Actividades relacionadas con el cumplimiento de construcción, adecuación, reparación, etc. de obras civiles que realiza el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Investigación de terrenos.- Una vez que están determinados los terrenos sobre los que se llevarán a cabo la construcción de obras, se realizan investigaciones de campo para determinar si las características de estos terrenos son las adecuadas para desarrollar el proyecto.

Elaboración de presupuestos para el departamento.- Calcular los rubros que entrarán a formar parte de los presupuestos de las obras que realizará el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tomando en consideración proformas de precios, necesita de un control permanente del avance y características de las mismas.

Distribución de personal y maquinaria.- es designación del jefe del departamento, y está bajo la aprobación del mismo. La asignación de las personas que van a formar parte en la ejecución de determinada obra, así como los materiales necesarios.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO: CONSERJE
CÓDIGO: _____
NIVEL: _____
DEPARTAMENTO: SERVICIOS GENERALES

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Aseo general de las oficinas, además de la entrega de documentos tanto fuera como dentro de la institución.

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Tránsito de documentos a los diferentes departamentos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.- una vez que los memorandos o los oficios que están dirigidos a funcionarios de la Institución están listos, son entregado por los conserjes, que para el efecto tienen que pedir la firma de Recibido en un requisito que es enviado y que pertenece a la oficina o departamento de emisión.

El mismo proceso se sigue cuando la documentación tiene como destinatario una institución o persona externa.

Aseo y limpieza de la Institución.- Cada uno de los conserjes pertenece a un departamento, dirección o nivel, y es éste el encargado del aseo y arreglo de las oficinas, unidades de trabajo, y aseo de los corredores de la Institución. Esta labor se la realiza una vez que el personal y público, han desocupado las instalaciones del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

CONCEPTOS A CONSIDERAR PARA LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Para efectos de la aplicación del método de Comparación de factores, empleados para la clasificación de puestos en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, se tomarán en cuenta los siguientes factores:

Conocimiento
Experiencia
Responsabilidad
capacidad de decisión

Con el propósito de que el Comité Evaluador, al momento de la clasificación de los puestos en cada factor, tenga en cuenta todo lo que cada factor contiene en su conjunto, se presentan las siguientes definiciones Para su total comprensión.

Conocimiento

Dentro de este factor, se consideran aspectos referentes a la educación, cursos realizados, especializaciones en su campo, idiomas, aptitudes especiales, como por ejemplo mecanografía, computación etc.

Todos estos aspectos se consideraran de forma diferente, de acuerdo al puesto clave que se clasificará.

Por ejemplo, para el puesto de chofer no necesariamente se considerará el aspecto de los idiomas.

Experiencia

Dentro de este punto, se toma en cuenta la experiencia que se necesita para el desempeño del puesto, experiencia en similares puestos de trabajo.

Se refiere al conocimiento que se adquiere a través de la práctica en puestos similares.

Responsabilidad

Se trata de la obligación que se necesita que la persona encargada de un puesto posea para responder sobre actos a su cargo.

La responsabilidad podrá esta aplicada sobre equipos o materiales, sobre información confidencial, documentos, personal, etc.

Capacidad de Decisión

Definida como el talento necesario para poder hacer un juicio sobre lo correcto y lo incorrecto, y poder optar por la mejor alternativa, siempre ocupando la menor cantidad de recursos.

(ANEXO 5)

Los evaluadores ocuparán el cuadro del anexo 5 para realizar su calificación.

Nota: Los evaluadores asignados son:

Evaluador 1: Directora Administrativa

Evaluador 2: Procurador Síndico

Evaluador 3: Director Financiero

Posteriormente se realiza el promedio que cada puesto ha ocupado en cada factor.

El promedio, se lo calcula y se presenta de la siguiente forma:

FORMULARIO DE PROMEDIO				
FACTOR: Conocimiento				
PUESTOS CLAVE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
Asesor de Prefectura	1	1	1	1
Secretaria General	2	4	2	2.6
Tesorero	3	2	5	3.3
Contador 2	5	3	6	4.6
Guardalmacén General 1	4	8	7	6.33
Secretaria 3	6	9	8	7.66
Director de Obras Públicas	8	5	4	5.66
Director de Planificación	7	6	3	5.33
Ingeniero Civil	9	7	9	8.33
Conserje	10	10	10	10
Chofer	11	11	11	11
Fecha de Clasificación: 03 de diciembre de 2001		Responsable: _____		

FORMULARIO DE PROMEDIO				
FACTOR: Experiencia				
PUESTOS CLAVE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
Asesor de Prefectura	2	1	1	1.33
Secretaria General	5	9	8	7.33
Tesorero	1	2	7	3.33
Contador 2	4	6	6	5.33
Guardalmacén General 1	3	7	3	4.33
Secretaria 3	6	8	2	5.33
Director de Obras Públicas	8	3	5	5.33
Director de Planificación	7	4	9	6.66
Ingeniero Civil	9	5	4	6
Conserje	11	10	10	10.33
Chofer	10	11	11	10.66
<p>Fecha de Clasificación: <u>03 de diciembre de 2001</u></p> <p>Responsable: _____</p>				

FORMULARIO DE PROMEDIO				
FACTOR: Responsabilidad				
PUESTOS CLAVE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
Asesor de Prefectura	5	1	2	2.66
Secretaria General	4	3	4	3.66
Tesorero	2	2	1	1.66
Contador 2	3	5	6	4.66
Guardalmacén General 1	1	4	3	2.66
Secretaria 3	6	8	9	7.66
Director de Obras Públicas	9	6	7	7.33
Director de Planificación	8	7	5	6.66
Ingeniero Civil	7	9	8	8
Conserje	11	11	11	11
Chofer	10	10	10	10
<p>Fecha de Clasificación: <u>03 de diciembre de 2001</u></p> <p>Responsable: _____</p>				

FORMULARIO DE PROMEDIO				
FACTOR: Capacidad de Decisión				
PUESTOS CLAVE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
Asesor de Prefectura	5	9	9	7.66
Secretaria General	4	2	1	2.33
Tesorero	1	1	2	1.33
Contador 2	3	4	5	4
Guardalmacén General 1	2	3	6	3.66
Secretaria 3	6	5	3	4.66
Director de Obras Públicas	7	6	4	5.66
Director de Planificación	8	7	7	7.33
Ingeniero Civil	9	8	10	9
Conserje	10	10	8	9.33
Chofer	11	11	11	11
Fecha de Clasificación: <u>03 de diciembre de 2001</u>		Responsable: _____		

FORMULARIO DE PROMEDIO				
FACTOR: Condiciones de Trabajo				
PUESTOS CLAVE	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Promedio
Asesor de Prefectura	2	1	4	2.33
Secretaria General	7	3	7	5.66
Tesorero	6	4	5	5
Contador 2	9	7	6	7.33
Guardalmacén General 1	1	2	1	1.33
Secretaria 3	8	8	8	8
Director de Obras Públicas	3	5	2	3.33
Director de Planificación	4	6	3	4.33
Ingeniero Civil	5	9	9	7.66
Conserje	10	10	10	10
Chofer	11	11	11	11
Fecha de Clasificación: <u>03 de diciembre de 2001</u>		Responsable: _____		

Con la información anterior (entregada por los miembros del comité evaluador), obtuve la siguiente tabla de promedios:

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE						
PUESTOS CLAVE	FACTORES					
	Conoci- miento	Experien- cia	Responsa- bilidad	Capacidad de Decisión	Condiciones de Trabajo	Prom.
Asesor de Prefectura	1	1.33	2.66	7.66	2.33	2.99
Secretaria General	2.66	7.33	3.66	2.33	5.66	4.32
Tesorero	3.33	3.33	1.66	1.33	5	2.93
Contador 2	4.66	5.33	4.66	4	7.33	5.19
Guardalmacén General 1	6.33	1.33	2.66	3.66	1.33	3.05
Secretaria 3	7.66	5.33	7.66	4.66	8	6.56
Director de Obras Públicas	5.66	5.33	7.33	5.66	3.33	5.46
Director de Planificación	5.33	6.66	6.66	7.33	4.33	6.06
Ingeniero Civil	8.33	6	8	9	7.66	7.79
Conserje	10	10.33	11	4.33	10	9.13
Chofer	11	10.66	10	11	11	10.73
Responsable: _____			Fecha: 03 de diciembre de 2001 _____			

Finalmente, con base al orden que se muestra en la tabla anterior, se realiza la clasificación de puestos, que del mayor al menor sería la siguiente:

PUESTOS CLAVE	Promedio Global	Clasificación General
Asesor de Prefectura	2.99	2
Secretaria General	4.32	4
Tesorero	2.93	1
Contador 2	5.19	5
Guardalmacén General 1	3.05	3
Secretaria 3	6.56	8
Director de Obras Públicas	5.46	6
Director de Planificación	6.06	7
Ingeniero Civil	7.79	9
Conserje	9.13	10
Chofer	10.73	11
Fecha: <u>04 de diciembre de 2001</u> Comité Evaluador: _____ _____ _____		

De esta manera, los puestos clave quedan clasificados en el siguiente orden:

Puestos	Orden de Clasificación
Tesorero	1
Asesor de prefectura	2
Guardalmacén General 1	3
Secretaria General	4
Contador 2	5
Director de Obras Públicas	6
Director de Planificación	7
Secretaria 3	8
Ingeniero Civil	9
Conserje	10
Chofer	11

3.2.4 Método de Puntuación de Factores

Este método de clasificación de puestos, permite el análisis y la valoración de cada uno de los componentes de los puestos de trabajo, lo que no era posible con los dos

sistemas descritos anteriormente. En ellos se consideraban en su totalidad, con la posible inexactitud que suele producirse cuando se omiten los matices.

“Este es un sistema técnico mediante el cual se asignan ciertas cantidades de valor denominadas “puntos” a cada una de las características fundamentales, las mismas que se denominan factores”. Un “punto” no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición: una unidad de medida para efectos de comparación. Un “factor”, como su nombre lo indica, es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto”.⁷

El proceso para la aplicación de éste método en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, es el siguiente:

A. DESIGNAR EL COMITÉ DE VALORACIÓN

El Comité de Valoración será el mismo que hemos venido utilizando para los métodos anteriores.

B. SELECCIONAR LOS PUESTOS TIPO

Los puestos tipo para este método, serán los mismos que para el método de Comparación de factores. Ya que son representativos dentro de la Institución.

Los puestos escogidos son:

- Asesor de Prefectura
- Secretaria General
- Tesorero
- Contador 2

⁷ GALICIA Arias, Fernando. “Administración de Recursos Humanos” Editorial Trillas. Pág. 226-227. Copia.

- Guardalmacén General 1
- Secretaria 3
- Director de Obras Públicas
- Director de Planificación
- Ingeniero Civil
- Conserje
- Chofer

C. SELECCIONAR LOS FACTORES DE VALORACIÓN

Para la clasificación de puestos de H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tomaré en cuenta los siguientes factores que intervienen en la realización de las actividades de los diferentes puestos:

1. Dificultad
2. Supervisión
3. Responsabilidad
4. Condiciones de Trabajo
5. Requisitos
6. Consecuencia de Error

D. ELECCIÓN DE LOS SUBFACTORES (ASIGNADOS A CADA FACTOR)

Factores

Subfactores

1. Dificultad
tareas

1.1 Magnitud y ámbito de los programas

1.2 Dificultad técnica y administrativa de las

1.3 Grado de conflictividad

- 2. Supervisión
 - 2.1 Recibida
 - 2.2 Ejercida
- 3. Responsabilidad
 - 3.1 Por funciones
 - 3.2 Por información confidencial
 - 3.3 Por equipo, materiales y valores
- 4. Condiciones de trabajo
 - 4.1 Ambiente de trabajo
 - 4.2 Esfuerzo mental
 - 4.3 Desplazamiento
- 5. Requisitos
 - 5.1 Educación e Instrucción
 - 5.2 Experiencia
 - 5.3 Iniciativa
- 6. Consecuencia de Error
 - 6.1 Atrasos
 - 6.2 Confusiones
 - 6.3 Pérdidas

E. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Para el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, una vez ya designados los factores, el comité de valuación asigna un “peso” en función de 100% (porcentaje total) con base a la importancia dada a cada uno de éstos en la integración de las labores que se estén midiendo. Así:

FACTORES	PORCENTAJE
Dificultad	20
Supervisión	15
Responsabilidad	18
Condiciones de Trabajo	7
Requisitos	30
Consecuencia de Error	10
TOTAL	100

F. ESTABLECIMIENTO DE NUMERO GRADOS EN CADA SUBFACTOR

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS
Dificultad	Magnitud y Ámbito de los Programas	Grado I, II, III, y IV
	Dificult. Técnica y Administ. de las Tareas	Grado I, II, III, y IV
	Grado de Conflictividad	Grado I, II, III, y IV
Supervisión	Recibida	Grado I, II, III, y IV
	Ejercida	Grado I, II, III, y IV
Responsabilidad	Por Funciones	Grado I, II, III, y IV
	Por Información Confidencial	Grado I, II, III, y IV
	Por Equipo, Materiales y Valores	Grado I, II, III, y IV
Condiciones de Trabajo	Ambiente de Trabajo	Grado I, II, III, y IV
	Esfuerzo Mental	Grado I, II, III, y IV
	Desplazamiento	Grado I, II, III, y IV
Requisitos	Educación e Instrucción	Grado I, II, III, y IV
	Experiencia	Grado I, II, III, y IV
	Iniciativa	Grado I, II, III, y IV
Consecuencia de Error	Atrasos	Grado I, II, III, y IV
	Confusiones	Grado I, II, III, y IV
	Pérdidas	Grado I, II, III, y IV

G. DEFINICIÓN DE LOS GRADOS ASIGNADOS A CADA SUBFACTOR

Este punto se desarrolla más adelante, como contenido del “Manual de Valuación de Puestos”.

H. ASIGNACIÓN DE PUNTOS A CADA GRADO DE CADA SUBFACTOR

Para llevar a cabo esta operación, utilizaré el método de Progresión Aritmética, en el que los puntos para los diferentes grados se establecen sumando a un número inicial, sucesivamente la misma cantidad. Se desarrolla en el “Manual de Valuación de Puestos”,

I. REALIZACIÓN DEL MANUAL DE VALUACIÓN

Este manual de valuación es el que utilizarán los miembros del Comité Evaluador, para que conozcan, todos los aspectos que tomé en cuenta para, con su ayuda, lograr

la clasificación de los puestos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, por el Método de Puntuación de Factores.

El modelo del “manual de valoración de Puestos” que propongo es el siguiente:

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

ANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Instructivo para el uso del Manual de Valuación

1. Lea detenidamente todas las instrucciones del contenido, en su totalidad.
2. Haga una lectura conciente de las hojas de descripción de factores, subfactores; de las hojas de asignación y descripción de grados de cada subfactor, y de la tabla de puntos asignados a éstos grados.
3. Utilice la Hoja de Valuación de Puestos, cuyo modelo se acompaña. Se presenta una hoja de valuación para cada puesto topo a valorar.
4. Llénese cuidadosamente el encabezado de dicha hoja.
5. En la columna de **Grado y Puntos** (de la hoja de valuación), asigne el grado que usted estime conveniente a cada subfactor, de acuerdo a la información contenida en la “hoja asignación y descripción de grados de cada subfactor”, , y los puntos correspondientes a cada grado, tomando como referencia la “tabla de puntos asignados a casa grado”, respectivamente.

Nota: Los puntos asignados a cada uno de los grados de cada subfactor, contenidos en la hoja respectiva, se los realizó por medio del método de progresión aritmética”

6. Sume el total de puntos asignadas a cada uno de los grados.

HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

FACTOR:

1. Dificultad

Este factor se refiere a las exigencias que presentan las actividades en cuanto a la naturaleza, tipo y frecuencia de los problemas que se deben atender y resolver, aplicando principios generales, conocimientos adquiridos académicamente o mediante la práctica y la experiencia.

SUBFACTORES:

1.1 Magnitud y ámbito de los programas

Este subfactor se aplicará a los puestos de jefatura, a fin de determinar:

- Monto de la asignación presupuestaria en los últimos dos años.
- Ámbito geográfico local, regional o nacional y si la oficina es descentralizada.

1.2 Dificultad Técnica y Administrativa

Determinese la naturaleza del trabajo: objetivos, métodos y procesos para su ejecución, y su índole: técnica, científica, administrativa o de operación.

Valórese además si exige el análisis de problemas de diverso grado de dificultad, planeamiento de actividades y coordinación de éstas con las de otros puestos u oficina, si las tareas son rutinarias o si, por el contrario el servidor debe soportar frecuentes cambios en las condiciones, y los problemas, debiendo aplicar su juicio y criterio para su resolución con base en precedentes no establecidos con claridad.

1.3 Grado de Conflictividad

Considérese si las actuaciones del funcionario pueden originar conflictos de algún tipo con los usuarios de los servicios que presta la Institución.

Determinése si los conflictos que pudieren producirse, tienen implicaciones susceptibles de ser presentadas ante los tribunales de justicia.

FACTOR:

2. Supervisión

Valórese el grado de independencia con que son ejecutadas las labores (supervisión recibida) y las responsabilidades del servidor por el trabajado de otros (supervisión ejercida).

SUBFACTORES:

2.1 Supervisión Recibida

Mídase el grado de independencia para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones sobre métodos y procedimientos, compruébese la existencia o no de métodos, normas, procedimientos establecidos, o si estos deben definirse, con base en precedentes, durante la ejecución del trabajo o de acuerdo con los problemas que se presenten.

2.2 Supervisión Ejercida

Considérese el grado de responsabilidad, que se deriva de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como el entrenamiento que estas requieren. Al evaluarlo, tómese en cuenta la naturaleza de la supervisión (técnica y administrativa) y el tipo de los puestos que ocupan los subalternos.

Es conveniente determinar si la labor de supervisión se realiza durante una parte de la jornada laboral o durante la totalidad de ella.

FACTOR:

3. Responsabilidad

Téngase en cuenta la obligación que tiene el servidor de responder, ante los administrados y la administración, de los actos que realice en el ejercicio del cargo, actos para los cuales está debidamente autorizado y facultado.

SUBFACTORES:

3.1 Por Funciones

Considérese, desde los puntos de vista de la eficiencia y la eficacia, la responsabilidad directa del funcionario por el cumplimiento adecuado de las tareas propias del cargo y las implicaciones que ellas tienen para la totalidad de los procesos de la unidad o de la Institución, compruébese, además, si las actividades están sujetas a calendarios o forman parte de procesos que sufrirían atrasos o problemas si ellas no se ejecutan con la calidad técnica requerida, con precisión y cuidado.

3.2 Por información Confidencial

Dermínese la responsabilidad directa del funcionario por el manejo y custodia de información confidencial e importante que utilice.

3.3 Por Equipo, Materiales y Valores

Dermínese la responsabilidad directa del funcionario por la utilización de materiales, equipos y valores (en efectivo o cheques) y el costo de ellos.

FACTOR:

4. Condiciones de trabajo

Considérese las condiciones físicas o ambientales bajo las que debe ejecutarse el trabajo, sobre las cuales el servidor no puede ejercer control alguno y que podrían afectar su estado físico o mental o exponerlo inevitablemente a accidentes, enfermedades o peligros durante la ejecución de sus tareas.

SUBFACTORES:

4.1 Ambiente de Trabajo

Este factor se refiere al medio físico en el que se desarrolla el trabajo y los riesgos a los que está expuesto un empleado o trabajador.

4.2 Esfuerzo Mental

Establezca el grado de continuidad de pensamiento exigidos para planear y organizar las actividades y ejecutarlas, y la concentración mental necesaria para atender la variedad de las tareas o de los problemas: la capacidad de adaptación que exige el puesto para acomodarse a cambios rápidos, o bien para atender varias actividades simultáneamente.

4.3 Desplazamiento

Determinése el tipo de jornada (diurna, nocturna, mixta o son límites) y si el empleado debe desplazarse con frecuencia a diferentes lugares de la provincia.

FACTOR:

5. Requisitos

Este factor considera la preparación académica, la experiencia y las habilidades y conocimientos que debe poseer el trabajador para ejecutar adecuadamente las tareas que configuran el cargo.

SUBFACTORES:

5.1 Educación e Instrucción

Tipo y Grado Académico

5.2 Experiencia

Es el conocimiento que se adquiere con la práctica en el desempeño de un puesto. Los grados de experiencia susceptibles de considerar son:

Alguna experiencia: Es el grado de experiencia mínimo para desempeñar satisfactoriamente las tareas del cargo. En términos cronológicos, se adquiere en un período que oscila entre tres meses y un año, según la clase de puestos de que se trate.

Media experiencia: Es el grado de experiencia suficiente para desempeñar satisfactoriamente las tareas de un puesto. En términos de tiempo, se adquiere en un lapso que oscila entre uno y dos años, según el tipo de puesto.

Experiencia Superior: Es la que se adquiere en un período que oscila entre dos y cinco años, de acuerdo con las características del puesto y con la naturaleza de sus funciones.

FACTOR:

6. Consecuencias de Error

Evalúese aquí la posibilidad y oportunidad que ofrece el trabajo para cometer errores, ya sea por negligencia o por ser éstos imprevisibles dentro del proceso laboral. Considérese si ellos pueden ser detectados y corregidos sin problemas de trascendencia o si producen atrasos en los procesos, confusión, daños o pérdidas materiales, de tiempo, económicas y sus cuantía.

HOJA DE ASIGNACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE GRADOS A CADA UNO DE LOS SUBFACTORES

FACTOR:

Dificultad

SUBFACTOR: Magnitud y Ámbito de los Programas

Grado I: Para el desempeño de las actividades, no hace falta asignación el constar en la planificación de programas de otros departamentos.

Grado II: Para la realización de las tareas, es necesario contar con la aprobación del jefe inmediato superior, ya que son actividades de beneficio institucional interno.

Grado III: El desempeño de las tareas, debe contar con la aprobación de las Direcciones Departamentales de la Institución, en lo que se refiere a si constan o no en planes y programas de tales direcciones.

Grado IV: Para llevar a cabo una actividad la autorización proviene del señor Prefecto, con la respectiva consulta previa a asesoría.

SUBFACTOR: Dificultad Técnica y Administrativa de las tareas

Grado I: No es necesaria la planeación de las actividades para que se lleven a cabo. Pues las actividades desempeñadas son rutinarias.

Grado II: Existencia de pequeños inconvenientes, que para ser solucionados basta con la aplicación de procedimientos ya establecidos y conocidos.

Grado III: Las decisiones a las que se enfrenta el servidor, deben ser coordinadas con otros departamentos.

Grado IV: El encargado del puesto, debe planear y coordinar sus actividades con anterioridad, y presentarlas ante otros departamentos y ante la autoridad máxima para su ejecución.

SUBFACTOR: Grado de Conflictividad

Grado I: El desempeño de las tareas tiene relación con peticiones del público (contratistas especialmente)

Grado II: Las actuaciones del servidor, pueden llevar a leves discusiones con las personas (externas) interesadas.

Grado III: Los problemas con el público, por actividades desarrolladas por el empleado, dentro de su puesto, pueden arreglarse con la presencia y conversación entre el interesado, y el jefe de departamento, o directamente con el señor Prefecto.

Grado IV: Los problemas que surjan por la ejecución de las actividades de los empleados, son arreglados en los tribunales de justicia.

FACTOR:

Supervisión

SUBFACTOR: Supervisión Recibida

Grado I: La supervisión es recibida por el jefe inmediato sobre las tareas sencillas que realiza en su trabajo.

Grado II: Recibe supervisión del jefe inmediato superior y de la autoridad máxima de la unidad, sobre los informes de actividades que presenta en forma periódica.

Grado III: Recibe la supervisión directa del Jefe del departamento al que pertenece la unidad donde se desempeña; esta supervisión es tan seguida como lo considere necesario el supervisor, sobre las actividades diarias y/o periódicas que realiza.

Grado IV: Supervisión ejercida por las máximas autoridades de la institución, de las actividades más importantes y de más dificultades que realiza en su trabajo.

SUBFACTOR: Supervisión Ejercida:

Grado I: Se es responsable solamente del propio trabajo.

Grado II: Incluye la supervisión de trabajo de subalternos que desempeñan labores variadas y sencillas en una oficina de pequeña magnitud.

Grado III: Incluye la supervisión de trabajo de subalternos que desempeñan labores técnicas sencillas o labores administrativas variadas en una oficina de mediana magnitud.

Grado IV: Supervisa la ejecución de labores de subalternos que desempeñan labores de subalternos que desempeñan funciones administrativas y profesionales en una unidad administrativa de gran magnitud.

FACTOR:

Responsabilidad

SUBFACTOR: Responsabilidad por Funciones

Grado I: Los perjuicios ocasionados cuando suceden, son bastante leves y no ocasionan problema alguno.

Grado II: Los perjuicios pueden ocasionar la pérdida de pequeñas cantidades de tiempo, en el desarrollo de las tareas de la persona responsable.

Grado III: Los perjuicios llegan a ocasionar pérdidas y conflictos en el desempeño del departamento.

Grado IV: Los perjuicios ocasionan retrasos significativos en el desempeño de las actividades de la institución como tal.

SUBFACTOR: Responsabilidad por Información Confidencial

Grado I: Los perjuicios ocasionados son muy poco probables, y rara vez ocasionarán pérdidas de tiempo y problemas al los involucrados.

Grado II: Los perjuicios pueden ocasionar pérdidas significativas de tiempo y problemas al personal o funcionarios involucrados por la información confidencial.

Grado III: Los perjuicios son difíciles de determinar y existe una considerable repercusión en el desempeño y logro de los objetivos del departamento al cual pertenece la información.

Grado IV: Los perjuicios no se llegan a determinar, y llegan a ocasionar graves consecuencias para el logro de los objetivos institucionales, causando pérdidas también de tiempo, esfuerzo y materiales.

SUBFACTOR: Responsabilidad por Equipo, Materiales y Valores

Grado I: Los perjuicios ocasionados a lo sumo pueden ocasionar una llamada de atención del jefe inmediato.

Grado II: Los perjuicios no pueden ocasionar pérdidas significativas de tiempo. Las llamadas de atención son personales entre el jefe inmediato y el empleado responsable.

Grado III: Los perjuicios son difíciles de determinar y existe una considerable pérdida de tiempo y esfuerzos. Se dan amonestaciones por escrito.

Grado IV: Los perjuicios no se llegan a determinar, y llegan a ocasionar retrasos en el curso normal del proceso que se lleva a cabo normalmente. Existen llamadas de atención por escrito y multas.

FACTOR:

Condiciones de Trabajo

SUBFACTOR: Ambiente de trabajo

Grado I: El trabajo se desarrolla en las oficinas de la Institución, con amplitud, luminosidad, ventilación, sin ruido, etc.

Grado II: El trabajo se desarrolla en las oficinas de la Institución, con ruidos, humedad y otros elementos desagradables.

Grado III: El trabajo exige que sea desempeñado fuera de las oficinas de la Institución, lo que de vez en cuando se torna peligroso.

Grado IV: El trabajo es francamente desagradable y peligroso, por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos físicos, inevitables.

SUBFACTOR: Esfuerzo Mental

Grado I: Basta con la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

Grado II: Requiere mucha atención, pero sólo durante períodos cortos e irregulares (recibir, recibir instrucciones, etc.)

Grado III: Es necesaria una atención intensa durante períodos regulares o prolongados. Comprobación de operaciones, rectificación de medidas y cuentas, etc.

Grado IV: Constantemente precisa una gran atención, intensa y sostenida. Recepción de documentos, etc.

SEBFACTOR: Desplazamiento

Grado I: No precisa de un desplazamiento físico fuera de su puesto de trabajo dentro de la Institución para el desempeño de sus tareas.

Grado II: Requiere de movilización hacia otros departamentos de la misma institución y/o a otras instituciones para realizar las actividades a su cargo

Grado III: El desplazamiento es hacia lugares de la provincia y del país para el desarrollo y cumplimiento de las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo.

Grado IV: Constantemente precisa una gran atención, intensa y sostenida. Recepción de documentos, etc.

FACTOR:

Requisitos

SUBFACTOR: Educación e Instrucción

Grado I: Es básico saber leer, escribir, sumar y restar.

Grado II: Precisa haber terminado los estudios que comprende la instrucción superior, así como tener algunos conocimientos elementales de mecanografía y documentación.

Grado III: Es indispensable haber terminado la secundaria, y tener por lo menos primer año de estudios superiores, o en su defecto, la suficiente experiencia para compensar dichos estudios.

Grado IV: Se requieren amplios conocimientos de contabilidad y administración, equivalentes a una carrera corta: Secretaría, Contador, Licenciado en Administración, etc.

SUBFACTOR: Experiencia

Grado I: No se necesita experiencia de ninguna clase; quizá mínima de tres meses.

Grado II: No hace falta más experiencia que la que se pueda haber adquirido durante los estudios, o en otro empleo anterior.

Grado III: Basta con haber trabajado en otro puesto de la Institución, aunque no haya sido en el mismo departamento u oficina. Experiencia mínima de tres a seis meses.

Grado IV: No sólo se necesitan conocimientos adquiridos con anterioridad, sino que aún deberán transcurrir seis meses, para que el individuo pueda conocer a fondo las funciones del puesto a su cargo, para desempeñarlas eficientemente.

SUBFACTOR: Iniciativa

Grado I: No se requiere más de la habilidad necesaria para entender las órdenes recibidas, e interpretarlas correctamente.

Grado II: Se requiere la habilidad suficiente para resolver algunos problemas sencillos, que se presentan eventualmente, pero siempre teniendo en mente normas muy claras, previamente establecidas.

Grado III: Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas, que aún siendo sencillos, por su gran variedad sólo han sido previstos por normas muy generales.

Grado IV: Es indispensable un juicio sereno y claro, para poder resolver problemas difíciles y trascendentales, que se presentan habitualmente en el puesto valuado.

FACTOR:

Consecuencia de Error

SUBFACTOR: Atrasos

Grado I: Los perjuicios son poco probables.

Grado II: Los perjuicios pueden llegar a una demora en la realización de las primeras actividades de la jornada.

Grado III: Si los errores no se detectan a tiempo, pueden ocasionar pérdidas de tiempo y llamadas de atención por parte del jefe inmediato superior y de la dirección administrativa.

Grado IV: Los perjuicios pueden llegar al retraso total de las actividades que se realizan en un puesto, lo que acarrea la falta de cumplimiento de tareas de la unidad o departamento.

SUBFACTOR: Confusiones

Grado I: Las confusiones son eventuales ya que las actividades son monótonas.

Grado II: La confusión, en el desempeño de las tareas de un puesto pueden ocasionar la mala ejecución de las mismas, causando pérdidas de recursos dentro del departamento.

Grado III: Los errores por confusiones, alteran y causan daños a la Institución.

Grado IV: Las confusiones pueden ocasionar pérdidas de materiales tanto a la Institución como a los contratistas de la misma.

SUBFACTOR: Pérdidas

Grado I: Los errores pueden detectarse con facilidad y su corrección es fácil.

Grado II: La mayoría de trabajos están sujetos a supervisión, estas pérdidas pueden causar retrasos en estas operaciones. (retrasar el proceso normal).

Grado III: Igual que el grado tres, y pueden causar pérdidas de prestigio de la Institución o incluso penalidades.

Grado IV: Pérdidas que afectan a la marcha futura de la Institución, pudiendo ocasionar pérdidas financieras importantes, estos errores no pueden ser corregidos sino después de largo tiempo y a un costo muy elevado.

TABLA DE PUNTOS ASIGNADOS A CADA FACTOR

FACTORES	PUNTOS ASIGNADOS			
	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
DIFICULTAD				
1. Magnitud y Ámbito de los Programas	5	10	15	20
2. Dificultad Técnica y Administrativa de las Tareas	7	14	21	28
3. Grado de Conflictividad	8	16	24	32
SUPERVISIÓN				
1. Recibida	8	16	24	32
2. Ejercida	7	14	21	28
RESPONSABILIDAD				
1. Por Funciones	7	14	21	28
2. Por Información Confidencial	6	12	18	24
3. Por Equipo, Materiales y Valores	5	10	15	20
CONDICIONES DE TRABAJO				
1. Ambiente de Trabajo	4	8	12	16
2. Esfuerzo Mental	2	4	6	8
3. Desplazamiento	1	2	3	4
REQUISITOS				
1. Educación e Instrucción	14	28	42	56
2. Experiencia	9	18	27	36
3. Iniciativa	7	14	21	28
CONSECUENCIA DE ERROR				
1. Atrasos	2	4	6	8
2. Confusiones	3	6	9	12
3. Pérdidas	5	10	15	20
TOTAL	100	200	300	400

**HOJAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS PARA CADA UNO DE LOS TIPOS DE
PUESTOS ESCOGIDOS**

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI			
Título del Puesto: Asesor de Prefectura		Fecha:	
Nivel: Operativo			
Unidad: Prefectura			
Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de asesorar en el ámbito político, económico, técnico, administrativo y otros, a la máxima autoridad del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.			
Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

**HOJAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS PARA CADA UNO DE LOS TIPOS DE
PUESTOS ESCOGIDOS**

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI			
Título del Puesto: Asesor de Prefectura		Fecha:	
Nivel: Operativo			
Unidad: Prefectura			
Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de asesorar en el ámbito político, económico, técnico, administrativo y otros, a la máxima autoridad del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.			
Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Secretara General

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Secretaría General

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de realizar funciones asignadas por el señor Prefecto del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervi- sión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Tesorero

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Tesorería. Dirección Financiera

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar la administración de caja, es decir el manejo de fondos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones De trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia De error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Contador 2

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Contabilidad Dirección Financiera

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de la ejecución y control de las actividades contables de complejidad del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Guardalmacén General 1

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Bodega Dirección Financiera

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de ejecutar labores de control y custodia de los Bienes y materiales del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervi- sión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Secretaria 3

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Todas

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de labores de secretariado y asistencia Administrativa a unidades y direcciones del H. Consejo Provincial de Cotopaxi y al establecimiento de buenas relaciones con empleados y público en general.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervi- sión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Director de Obras Públicas

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Dirección de Obras Públicas

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de Cumplir programas y proyectos que se Ejecuten en la provincia. Planifica, organiza, dirige y ejecuta programas de obras públicas de la Institución.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervi- sión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Director de Planificación

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Dirección de Planificación

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de la planificación de los proyectos económicos Y sociales del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Ingeniero Civil

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Ingeniería / Fiscalización Dir. Planificación
Dir. Obras Públicas

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de planificar y fiscalizar los proyectos y Contratos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervi- Sión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Conserje

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Secretaría General

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de la limpieza y mantenimiento de las oficinas Oficinas y de la imagen del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, además del apoyo en la entrega De documentos Hacia los departamentos de la Institución o a Instituciones de fuera.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

HOJA DE VALUACIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del Puesto: Chofer

Fecha:

Nivel: Operativo

Unidad: Secretaría General

Descripción Genérica del Puesto: Se encarga de la conducción, manejo y mantenimiento de los vehículos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, para el traslado de los empleados.

Factor	Subfactor	Grado	Puntos
Dificultad	Magnitud y ámbito de los programas		
	Dificultad técnica y administrativa de las tareas		
	Grado de conflictividad		
Supervisión	Recibida		
	Ejercida		
Responsabilidad	Por funciones		
	Por información confidencial		
	Por equipo, materiales y valores		
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo		
	Esfuerzo Mental		
	Desplazamiento		
Requisitos	Educación e instrucción		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Consecuencia de error	Atrasos		
	Confusiones		
	Pérdidas		

J. VALUACIÓN POR PARTE DEL COMITÉ

La hojas de valuaciones de cada uno de los puestos, que fueron entregadas con el respectivo manual de valuación de puestos, a cada uno de los miembros del Comité Evaluador, realizan la asignación de puntos en cada una de las hojas de valuación de puestos (de todos los puestos tipo).

Para la recopilación de los resultados de manera comprensible, he utilizado en siguiente formato donde se reflejan los mismos.

Nombre del Puesto	Valor en Puntos		
	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3
Asesor de Prefectura	352	298	244
Secretaria General	338	303	248
Tesorero	254	305	329
Contador	217	251	228
Guardalmacén General 1	241	236	256
Secretaria 3	181	250	192
Director de Obras Públicas	368	351	338
Director de Planificación	368	351	338
Ingeniero Civil	296	240	255
Conserje	113	145	146
Chofer	163	203	151

Nota: Los evaluadores asignados son:

Evaluador 1: Directora Administrativa

Evaluador 2: Procurador Síndico

Evaluador 3: Director Financiero

Finalmente se obtiene un promedio de los puntos asignados por los tres miembros del Comité evaluador, para poder determinar el orden de cada uno de los puestos clave.

De tal manera, que el orden general de clasificación de los puestos es:

Puestos	Orden de Clasificación
Director de Planificación	1
Director de Obras Públicas	2
Asesor de Prefectura	3
Tesorero	4
Ingeniero Civil	5
Guardalmacén General 1	6
Contador 2	7
Secretaria 3	8
Secretaria General	9
Chofer	10
Conserje	11

CAPITULO IV

REDISEÑO DE PUESTOS

4.1 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Con el uso de los resultados de cualquiera de los métodos desarrollados anteriormente, ya los puestos quedan agrupados en clases de acuerdo a su importancia relativa dentro del conjunto de labores de la Institución.

Para la elaboración del “manual de clasificación de puestos”, lo que haré es un ordenamiento y ampliación de datos de las especificaciones y descripciones de los puestos obtenidas en el capítulo dos. La ampliación de los datos a la que me refiero, es con información que obtuve por medio de las entrevistas, posteriores a la aplicación de los cuestionarios. de los puestos.

4.1.1 BASE LEGAL DE DOCUMENTO

Se considerará, la definición que la Ley de Régimen Provincial da al H. Consejo Provincial, indicando la clase de Institución, y la misión principal.

Además, “la clasificación de puestos y su nomenclatura se expedirá por resolución dictada por el Consejo.”⁸

4.1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Dentro de éste punto, fijaré los objetivos que este manual cumplirá, dentro del desarrollo de las actividades del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

⁸ Registro Oficial N° 24. Jueves 20 de Julio del 2000. Pág. 25. Copia.

4.1.3 ÍNDICE ALFABÉTICO DE LOS PUESTOS

Es el ordenamiento de todos los títulos de los puestos, de acuerdo a un orden alfabético, para su ubicación.

4.1.4 ÍNDICE OCUPACIONAL

Ubicará a los puestos dentro de un grupo de áreas por la actividad.

4.1.5 ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS CLASIFICADOS

Constará de información que obtuve con la aplicación de todo el proceso detallado en los capítulos anteriores, del análisis y clasificación de puestos.

4.1.5.1 Título del Puesto

Es el nombre con el que se le conoce al puesto. Es necesario aclarar que estas asignaciones de título a los puestos, fue realizada por la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA).

4.1.5.2 Naturaleza del Trabajo

Es una descripción genérica de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo.

4.1.5.3 Funciones

Consiste en hacer una descripción detallada y específica de las tareas que se desempeñan en el puesto.

4.1.5.4 Características del Puesto

Comprende la descripción en una forma general de la responsabilidad que el titular del puesto, sea cual sea ésta persona.

4.1.5.5 Requisitos Mínimos

Es el detalle de los requisitos tanto en estudios como en experiencia y en otros cursos que la persona, titular del puesto, debe cumplir para el desempeño del mismo.

El desarrollo de ésta primera parte del capítulo, que da explicada con la realización del presente “manual de clasificación de puestos”, que se detalla a continuación, que por efectos de presentación, no asignaré la numeración correspondiente al capítulo.

**H. CONSEJO PROVINCIAL DE
COTOPAXI**

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS**

Diciembre de 2001

BASE LEGAL DE DOCUMENTO

De conformidad con el artículo 1 del al Ley de Régimen Provincial, el Consejo Provincial es una Institución de Derecho Público, goza de autonomía y representa a la provincia.

Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determine las Constitución y las leyes de la República.

Fundamentalmente, su misión es impulsar el desarrollo cultural y material de la Provincia y colaborar con el Estado y las municipalidades de su respectiva jurisdicción, para la realización sistemática y sostenida de los fines.

OBJETIVOS:

Los principales objetivos que persigue el presente “Manual de Clasificación de Puestos” del H. Consejo Provincial de Cotopaxi son los siguientes:

1. Determinar las clases de puestos que existen en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
2. Organizar al personal en función de las técnicas modernas existentes sobre la materia.
3. Definir las funciones y responsabilidades de cada puesto.
4. Establecer el rol de cada puesto, es decir su razón de ser.
5. Servir de elemento motivador para el desarrollo profesional del personal de la Institución.
6. Servir de herramienta fundamental en la promoción del personal.
7. Apoyar en el cumplimiento de los grandes objetivos institucionales.

PREFECTO PROVINCIAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, coordinar y evaluar los programas elaborados por el Consejo; y, representarlo en el área de su competencia.

FUNCIONES

Son deberes y atribuciones del Prefecto Provincial, todos los establecidos en el Art. 39 de la Ley de Régimen Provincial, y 361 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la planificación, coordinación y evaluación de actividades del H. Consejo Provincial del Cotopaxi

REQUISITOS MÍNIMOS

Electo por votación popular

Los tipificados en al ley de Régimen Provincial y Manual Orgánico Funcional

ASESOR DE PREFECTURA

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de asesorar en el ámbito político, legal, económico, técnico, administrativo y otros, a la máxima autoridad del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Asesorar en los aspectos técnicos al titular y demás autoridades de la Entidad.
- Asesorar y absolver consultas de los Directores y Jefes departamentales de la Institución.
- Elaborar proyectos de convenios de asistencia técnico y/o económica nacionales y/o extranjeras.
- Supervisar y evaluar convenios, contratos y proyectos.
- Coordinar labores interinstitucionales, para la optimización de recursos y logro de objetivos.
- Representar en actos oficiales, por delegación del señor Prefecto o el Consejo.
- Participar en las comisiones técnicas, en procesos de licitación o concursos.
- Los tipificados en el Orgánico Funcional.
- Las demás funciones que disponga el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona a cargo del puesto tiene por responsabilidad la evaluación del planes y programas en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

REQUISITOS MÍNIMOS

Designado por el Prefecto Provincial.

Doctor en Administración Pública, Economía, Jurisprudencia o carreras afines.

Experiencia de 10 años en funciones.

Haber aprobado los cursos de:

- Control Gubernamental
- Contabilidad Gubernamental
- Derecho Público
- Normatividad en el sector Público
- Planificación Estratégica
- Computación

SECRETARIA EJECUTIVA 2 (Secretaria Privada)

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de realizar funciones asignadas por el Prefecto Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Manejar la agenda oficial del señor Prefecto.
- Mantener un registro de la información relevante que se suscita en cada uno de los eventos.
- Asistir a reuniones de trabajo de directivos y tomar notas taquigráficas sobre las diversas intervenciones.
- Mecanografiar oficios, circulares, memorandos, actas de reuniones e informes especiales.
- Coordinar el cumplimiento de las actividades pertinentes, con las diferentes direcciones del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Las tipificadas en el Orgánico Funcional.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el registro de información de eventos de la Prefectura.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales o carreras afines.

Experiencia de 6 años en funciones

Haber aprobado cursos de:

- Elaboración de informes técnicos
- Control Gubernamental
- Informática
- Relaciones Humanas

SECRETARIO DE CONSEJO PROVINCIAL 3

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de realizar funciones asignadas por el Prefecto Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Manejar la agenda oficial del señor Prefecto.
- Acompañar al Prefecto a todos los actos y reuniones de trabajo.
- Mantener un registro de la información relevante que se suscita en cada uno de los eventos.
- Coordinar el cumplimiento de las actividades pertinentes, con las diferentes direcciones del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el registro de información de eventos de la Prefectura.

REQUISITOS MÍNIMOS

Designado por el Consejo previa terna enviada por el Prefecto Provincial.

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales o carreras afines.

Experiencia de 8 años en funciones

Haber aprobado cursos de:

- Elaboración de informes técnicos
- Control Gubernamental
- Informática
- Relaciones Humanas

PROSECRETARIO DE CONSEJO PROVINCIAL 3

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, labores varias de secretaría en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Recibir y tramitar la correspondencia oficial que demande el H. Consejo Provincial.
- Colaborar con el secretario de la Institución en la dirección, organización y ejecución de las labores administrativas.
- Colaborar en la realización de manuales de procedimientos que faciliten la recepción y despacho de correspondencia.
- Coordinar las actividades de la secretaría con el resto de las unidades de la Institución.
- Redactar y suscribir actas y ejercer las demás funciones que le fueren encomendadas por el Prefecto y Secretario.
- Subrogar al Secretario General en las sesiones del H. Consejo Provincial.
- Las tipificadas en el Orgánico Funcional.
- Realizar funciones que le delegare su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la custodia y reserva de los documentos oficiales en general y de los confidenciales en particular.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Leyes

Experiencia de 6 años en funciones jurídico-administrativas

Haber aprobado cursos de:

- Relaciones Humanas
- Informática

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con la Administración de Personal del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Administrar técnica y eficientemente todos los sistemas y subsistemas en materia de Administración de Personal.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera administrativa, las disposiciones del Código de Trabajo y el Contrato Colectivo de los trabajadores.
- Establecer políticas y directrices para un eficiente manejo del Recurso Humano del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Ejecutar las sanciones disciplinarias a los señores: funcionarios, empleados y trabajadores del H. Consejo Provincial del Cotopaxi, cuando el caso lo amerite, según lo señala la Ley de disposiciones de las autoridades.
- Asesorar al Consejo, al señor Prefecto, Señores Directores, funcionarios, empleados y trabajadores del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, conforme lo señala la Ley.
- Coordinar las actividades y labores que incumban al manejo de personal con las diferentes unidades de la Institución.
- Participar en la elaboración de la pro forma presupuestaria de sueldos y salarios.
- Participar en las negociaciones o convenios colectivos como una unidad de asesoramiento para el señor Prefecto, en lo relacionado con informes de actividades y sugerencias para el mejoramiento del personal.
- Conformar los Comités que intervendrán en la Selección, y posterior Capacitación y Evaluación del personal.
- Planificar y desarrollar programas de selección, capacitación e inducción del personal, evaluación del desempeño, etc.

- Participar en la elaboración de los programas de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo.
- Intervenir en las negociaciones obrero-patronales.
- Realizar las demás funciones que le designare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el manejo de los subsistemas del Recursos Humanos.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración de Personal. Psicología Industrial o carreras afines.

Experiencia de 8 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Administración Superior de Personal o afines
- Legislación Laboral
- Derecho Administrativo
- Relaciones Humanas
- Informática Básica

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS JEFE

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de organizar, planificar y elaborar los roles de pago del personal de obreros del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Liquidar los haberes del personal de funcionarios, empleados y obreros del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Elaborar planillas de sueldos y salarios, décimos y bonificaciones anuales, fondos de reserva.
- Calcular impuestos a la renta.
- Verificar y calcular las horas extras para todos los funcionarios, empleados y obreros del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Elaborar planillas de pago de vacaciones no gozadas de obreros del H. Consejo provincial de Cotopaxi.
- Calcular las incidencias económicas para la elaboración y negociaciones de los contratos colectivos para obreros del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Mantener los archivos computarizados de la información de la unidad.
- Supervisar el trabajo y actividades del personal a su cargo.
- Las demás funciones que le delegara el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el manejo de la nómina y roles de pago del personal de obreros del H. Consejo Provincial de Cotopaxi. Manejo de información confidencial.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración Pública, Economista o carreras similares.

Experiencia de 7 años en manejo de nóminas.

Haber aprobado cursos de:

- Normatividad de la Administración Pública
- Tributación Fiscal
- Código de Trabajo
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Informática Básica
- Administración de Personal

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de asistir al Analista de Recursos Humanos Jefe en la ejecución de estudios y labores en Administración de Personal-

FUNCIONES

- Planificar y organizar las actividades que le asigne el Analista de Recursos Humanos Jefe.
- Revisar todos los trámites revisados por la unidad, como sanciones, vacaciones, etc.
- Realizar los avisos de entrada y salida de empleados y trabajadores de la Institución.
- Organizar y actualizar la documentación del personal de empleados a nombramiento y contrato en la institución.
- Recopilar información Básica que permita la realización de estudios técnicos de Recursos Humanos.
- Mantener actualizada la información de traslados administrativos del personal de la Institución.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad asistir al Analista de Recursos Humanos Jefe.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado 4to. Año de Administración de Personal, Administración Pública o 2do. Año de Psicología Industrial o carreras afines.

Experiencia de 1 año en funciones similares

Haber aprobado cursos de:

- Computación Básica
- Relaciones Humanas

PROCURADOR SINDICO PROVINCIAL 3

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar, asesorar y ejecutar labores jurídicas variadas en le H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Dirigir y supervisar las labores jurídicas de la Institución.
- Actual, conjuntamente con el Prefecto, Como representante legal de la Corporación.
- Recopilar y dirigir la edición de boletines que contengan legislación provincial y otros.
- Elaborar y estudiar proyectos de ordenanzas, reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones, reformas a las leyes y fallas administrativas variadas.
- Asesorar en materia legal a directivos y funcionarios de la Institución.
- Emitir dictámenes en materia de su competencia.
- Ejecutar labores de dirección y asesoría propias de su función.
- Distribuir y supervisar la realización de trabajos especializados en el área jurídica.
- Mantener estrecha colaboración con los demás departamentos que conforman el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Realizar otras funciones que de a cuerdo a su especialización disponga el señor Prefecto y la Ley de Régimen Provincial.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el ejercicio eficiente de la Procuraduría y la defensa jurídica de los intereses del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

REQUISITOS MÍNIMOS

Doctor en Jurisprudencia.

Experiencia de 10 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Derecho Laboral
- Derecho Público
- Control Gubernamental
- Contratación Pública
- Modernización del Estado
- Relaciones Humanas

DIRECTOR FINANCIERO

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades financieras en la Corporación, de acuerdo a las políticas, normas y disposiciones internas y de las contempladas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

FUNCIONES

- Organizar las labores del área financiera, distribuyendo los planes de trabajo y supervisando las tareas encomendadas.
- Elaborar programas anuales de trabajo para todos los departamentos, en coordinación con los jefes seccionales.
- Planificar el presupuesto general de la Institución, conjuntamente con los directivos, y sobre la base del estudio de las necesidades de financiación.
- Determinar la situación financiera de la Institución; revisar la contabilidad, receptor toda la información necesaria sobre diarios de caja, conciliaciones bancarias, reportes mensuales, etc.
- Examinar programas de trabajo en informes de presupuestos, inversiones, estados y anexos contables.
- Analizar la organización financiera de la Institución, estudiando el movimiento económico de la misma.
- Efectuar controles financieros, basándose en ingresos reales detectados en los diferentes registros contables y de acuerdo a la jerarquización de gastos.
- Elaborar la pro forma presupuestaria para la obtención de recursos económicos.
- Controlar que los gastos de la Institución, se ajusten al presupuesto general dela misma.
- Controlar el manejo de los bienes de bodega.
- Preparar informes financieros de las actividades económicas efectuadas por la Institución.
- Supervisar al personal bajo su cargo.

- Realizar las demás funciones que le delegue el H. Consejo provincial y el señor Prefecto.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la administración financiera-contable del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Economista, Ingeniero en Finanzas, Doctor en Ciencias Contables o Administración Pública.

Experiencia de 10 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Contabilidad Gubernamental dictados por la Contraloría General del Estado
- Control Gubernamental, dictado por la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno
- Control Presupuestario
- Proyectos
- Planificación Presupuestaria
- Informática
- Auditoria Financiera
- Relaciones Humanas.

CONTADOR GENERAL 2

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la Corporación Provincial.

FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables.
- Registrar en orden cronológico todas las operaciones económico-financieras originadas en las acciones administrativas, basándose en comprobantes de soporte.
- Mantener coordinación con las demás unidades administrativas.
- Solicitar informes y documentos para el registro eficiente de las operaciones económico-financieras.
- Actualizar los registros contables y conservarlos archivados.
- Registrar las transacciones económico-financieras.
- Facilitar al departamento de Auditoría Interna toda la información y documentación que requiera.
- Controlar los plazos, amortizaciones y otros de los préstamos a la Corporación.
- Proponer prórrogas de los pagos con las medidas técnicas necesarias para llevarlas a efecto.
- Proponer y establecer los cambios necesarios en la estructura del Plan General de Cuentas de la Corporación.
- Asegurar el funcionamiento del proceso de control interno financiero adecuado, como parte del sistema de contabilidad.
- Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos, desembolsos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera, especialmente para el sistema de contabilidad.
- Supervisar al personal bajo su cargo.
- Asesorar al Director Financiero en materia contable-financiera.

- Elaborar anualmente los estados financieros solicitados por el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del estado y certificar con el Director Financiero.
- Realizar otras funciones que le delegue el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad administrativa Civil y Penal, el cumplimiento del procesamiento técnico-contable y legal, para el manejo económico presupuestario.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración Pública – Contabilidad y Auditoría o Economía.

Experiencia de 8 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Control Gubernamental
- Contabilidad Moderna
- Planificación Estratégica
- Preparación y Evaluación de Proyectos
- Contratación Pública
- Informática
- Relaciones Humanas

JEFE DE CONTABILIDAD 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de controlar, supervisar y ejecutar los gastos corrientes del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Efectuar el control previo de todos los trámites antes del pago, tanto gasto corriente como el de inversión.
- Calcular las retenciones correspondientes al impuesto a la renta, IVA, timbres provinciales en cada uno de los egresos del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.
- Elaborar planillas de dietas y gastos de representación de los señores Consejeros.
- Calcular y elaborar viáticos al exterior.
- Revisar los comprobantes: cheques, de diarios e ingresos.
- Realizar informes solicitados por el jefe inmediato y Director Financiero.
- Realizar otras funciones que le delegue el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la elaboración y cálculo de planillas de los gastos corrientes.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración Pública, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

Experiencia de 7 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Control Gubernamental
- Contabilidad Gubernamental
- Contratación Pública
- Informática: manejo de paquetes contables

CONTADOR 2

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de la ejecución y control de las actividades contables del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Controlar las labores de contabilidad de la Institución.
- Controlar con la Dirección Financiera, la consolidación del registro contable presupuestario.
- Supervisar la ejecución de balances contables y estados financieros.
- Coordinar labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la Institución así como con dependencias del Estado, tales como: la Contraloría General del Estado, la Dirección Nacional de Presupuesto, etc.
- Registrar los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- Supervisar el control previo y concurrente de las cuentas de la Institución.
- Participar en la elaboración de la pro forma presupuestaria y establecer los balances contables.
- Suscribir balances contables y estados financieros.
- Dirigir y supervisar la ejecución de balances contables y estados financieros.
- Asesorar a las autoridades y funcionarios de la Institución en la ejecución y control contable.
- Elaboración de cheques para pagos a casas comerciales, IESS, etc.
- Diseñar, mantener y aplicar las normas contenidas en instructivos y en el manual específico de contabilidad.
- Llevar la contabilidad de préstamos del exterior.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad de realizar trabajos de mayor complejidad.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Contador Público Autorizado C.P.A.

Experiencia de 2 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Relaciones Humanas
- Contabilidad Gubernamental
- Control Gubernamental
- Presupuesto Gubernamental
- Legislación Tributaria
- Corrección Monetaria
- Manejo de Paquetes Contables

CONTADOR 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de ejecutar procedimientos contables en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Elaborar cheques y proceder a la anulación, según lo amerite.
- Realizar transferencias bancarias.
- Informar a la Dirección Financiera sobre el flujo de caja.
- Preparar memorandos sobre la documentación, dirigidos a los diferentes departamentos, para anulación de cheques.
- Realizar ajustes bancarios.
- Preparar oficios dirigidos a los bancos por anulación de cheques de la Corporación.
- Elaborar estados financieros en forma trimestral.
- Realizar análisis de cuentas de gastos comunes y de remuneraciones.
- Formar parte de delegaciones para la constatación física, relacionada con la entrega de bienes a la bodega de la Institución.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad de llevar la Contabilidad de la Institución.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Bachiller Contador.

Experiencia de año en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Relaciones Humanas
- Control Gubernamental
- Contabilidad Gubernamental
- Presupuesto Gubernamental
- Legislación Tributaria
- Corrección Monetaria
- Computación Básica
- Manejo de Paquetes Contables

TESORERO DEL CONSEJO PROVINCIAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar la administración de Caja del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Dirigir y supervisar la recaudación de dineros por préstamos otorgados a la Institución por organismos nacionales e internacionales, derivados de convenios.
- Dirigir el proceso de recaudación en dinero efectivo y documentos negociables producto de impuestos, tasas y otros.
- Supervisar el movimiento económico de ingresos, egresos, transferencias, renovaciones, cancelación de obligaciones y fondos rotativos.
- Presentar informes económicos al Director Financiero.
- Controlar las cuentas corrientes asignadas a la Institución, tanto en el Banco Central del Ecuador como en otras entidades financieras.
- Controlar la legalidad de comprobantes y documentos contables.
- Custodiar valores fiduciarios.
- Administrar el fondo rotativo permanente de la Tesorería y firmar cheques.
- Intervenir en licitaciones cuando el caso lo amerita.
- Y las demás estipuladas en la Ley de Régimen Provincial.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato y estén acordes con su cargo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el manejo económico y la custodia de los fondos de la Institución.

REQUISITOS MÍNIMOS

Economista o Licenciado en Administración Pública.

Experiencia de 8 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Control Gubernamental
- Tributación
- Contabilidad Gubernamental
- Relaciones Humanas
- Contabilidad Básica
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

PAGADOR 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de ejecutar y controlar el pago de cuentas variadas en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Pagar varis rubros a nombre de la Institución.
- Revisar planillas de aportes al IESS.
- Retirar dineros de los bancos para pagos varios.
- Tramitar transferencias para efectuar pagos.
- Verificar los comprobantes de pago.
- Atender solicitudes y reclamos de funcionarios.
- Complementar su trabajo con funciones administrativas propias de su función.
- Llevar registros contables enmarcados a su actividad.
- Presentar informes mensuales cuando éstos sean requeridos, sobre el movimiento económico.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad efectuar los pagos de cuentas del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración Pública, Auditoria y Contabilidad.

Experiencia de 2 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Control Gubernamental
- Contabilidad Gubernamental
- Relaciones Humanas
- Contabilidad Básica

GUARDALMACÉN GENERAL 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, supervisar, controlar y ejecutar labores de custodia y entrega de mercaderías, equipos, herramientas y otros de la bodega del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Elaborar el plan anual de compras a escala provincial.
- Supervisar y ejecutar las actividades de recepción, clasificación y acondicionamiento de mercadería, bienes muebles y otros.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas internas y demás regulaciones establecidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, respecto de la compra, recepción, custodia y entrega de bienes muebles.
- Coordinar la ejecución de inventarios a escala provincial.
- Preparar informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos, de la bodega.
- Cumplir las políticas emanadas por las autoridades del área de su competencia.
- Elaborar instructivos para la clasificación de los materiales y repuestos.
- Participar en la política de adquisiciones.
- Determinar los stocks de repuestos y materiales, así como estudiar las disposiciones de bodegaje.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el control y custodia de los bienes y materiales del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

REQUISITOS MÍNIMOS

Licenciado en Administración, Contabilidad y Auditoría.

Experiencia de 8 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Administración de Bodegas
- Control Gubernamental
- Inventarios
- Mercadeo
- Relaciones Humanas
- Computación Básica

CHOFER

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de conducir un vehículo y transportar al personal de la Institución a los sitios previamente establecidos o requeridos por los funcionarios.

FUNCIONES

- Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo que tiene a su cargo.
- Conducir el vehículo a él asignado.
- Mantener en buen estado el vehículo: limpiarlo interior y exteriormente, abastecerlo de agua, aceite y combustible.
- Chequear sus mecanismos y realizar mantenimiento preventivo del vehículo.
- Reportar daños y desperfectos del vehículo a su jefe inmediato para el mantenimiento respectivo.
- Las demás funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el manejo y mantenimiento del vehículo a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título profesional de chofer

Experiencia de 3 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Relaciones Humanas
- Mecánica Automotriz
- Leyes de Tránsito

DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar programas de obras públicas en el H. Consejo provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Dirigir y coordinar los programas de obras públicas que desarrolla la Institución.
- Controlar los programas de inversiones en obras públicas provinciales estableciendo prioridades.
- Coordinar las funciones de la Institución, con las actividades de las Empresas de Agua Potable, Luz Eléctrica, Teléfonos y otras en lo que tiene relación con obras públicas dentro de la provincia.
- Asesorar a la Institución en estudios y trámites, previo la suscripción de contratos para obras de ingeniería.
- Controlar y supervisar la ejecución de las obras a cargo de la Institución o de contratistas.
- Controlar que las obras públicas se sujeten a las cláusulas establecidas en el contrato.
- Preparar y presentar informes técnico – administrativos de desarrollo, en materia de obras públicas, para el análisis y evaluaciones correspondientes.
- Realizar otras funciones que le designare el Prefecto y el H. Consejo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el cumplimiento de programas, proyectos y trabajo especializados en obras públicas, que se ejecuten en la provincia.

REQUISITOS MÍNIMOS

Ingeniero Civil

Experiencia de 10 años en funciones.

Haber aprobado cursos de:

- Planificación Estratégica
- Control de Obras
- Contratación Pública
- Relaciones Humanas
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

INGENIERO CIVIL

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de investigar, calcular, proyectar y dirigir la construcción, adecuación, conservación y reparación de obras civiles que realiza la Corporación en la provincia de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Investigar y determinar las características físicas, topográficas, geológicas o de otro género que presentan los terrenos sobre los cuales se construirán las obras civiles en proyecto.
- Efectuar los cálculos y análisis matemáticos respectivos y, establecer los niveles de carga, deformación, esfuerzo, presión, resistencia, tensión u otro factor que deberán soportar las edificaciones a construir.
- Elaborar planos, diseños, proyectos u otras guías técnicas.
- Dirigir, supervisar y vigilar las construcciones a cargo de la Corporación.
- Planificar, construir, adecuar, conservar y reparar las obras civiles que realiza la Institución a nivel de provincia.
- Elaborar y presentar informes de trabajo sobre el avance de las obras.
- Llevar registros de materiales, mano de obra, trabajos ejecutados y el movimiento económico en general.
- Realizar otras funciones que de acuerdo a su especialidad le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la ejecución de obras civiles.

REQUISITOS MÍNIMOS

Ingeniero Civil

Sujeto a la Ley de Escalafón Profesional.

JEFE DE FORESTACIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de ejecutar y supervisar los centros de producción forestal en la provincia de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Atender y analizar solicitudes del señor Prefecto para donación de plantas.
- Informar si es procedente o no las solicitudes de donación.
- Asesorar técnicamente en la provincia sobre Forestación.
- Realizar inspecciones de materia vegetal existente en los viveros.
- Representar a la Institución en foros, seminarios etc., que tienen que ver con la actividad forestal.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato y estén acordes con su cargo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la inspección y coordinación de los Viveros en la provincia.

REQUISITOS MÍNIMOS

Ingeniero Agrónomo

Experiencia de 6 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Evaluación de impactos ambientales
- Micro propagación de plantas
- Forestación y Reforestación
- Informática Básica
- Relaciones Humanas

DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de organizar, planificar, dirigir, controlar y evaluar los proyectos Económicos y Sociales del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

FUNCIONES

- Organizar y dirigir las actividades técnico – administrativas.
- Asesorar en aspectos específicos de planificación, en el área de su competencia.
- Proponer metodologías, políticas, estrategias, modelos para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de desarrollo.
- Dirigir y coordinar investigaciones y estudios.
- Elaborar informes técnicos sobre aspectos relacionados con las actividades de la Dirección.
- Participar en la elaboración del Plan Provincial de Desarrollo Económico - Social.
- Controlar el avance de la elaboración del Plan de Desarrollo Provincial.
- Realizar otras funciones que le asigne el señor Prefecto y el H. Consejo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad la planificación de los proyectos económicos y sociales del H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título profesional en Economía, Administración, Ingeniería o afines.

Experiencia de 10 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Post-grado en Planificación
- Relaciones Humanas
- Informática

DIBUJANTE 1

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de organizar el material cartográfico y colaborar en la elaboración del mismo, así como el prediseño y diseño de obras.

FUNCIONES

- Realizar trabajos de dibujo artístico, estructural, topográfico catastral y educativo.
- Dibujar y rotular ayudas audiovisuales y demás materiales didácticos utilizados en conferencias, cursos y seminarios.
- Dibujar y pintar mapas topográficos y cartográficos, aéreo fotogramétricos, utilizados para la ubicación de proyectos de diferentes áreas (riego, vial, forestación, minería y otras).
- Diseñar y diagramar folletos, boletines, periódicos, revistas y publicaciones.
- Dibujar conjuntos arquitectónicos, arqueológicos, artísticos, de instalaciones, de estructuras y otros.
- Calcular espacios y gráficos en los diseños de diagramas.
- Realizar funciones en que le delegare su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el manejo de instrumentos y materiales, la oportuna entrega de los trabajos asignados.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado primer año de Arquitectura, Ingeniería Civil o Bellas Artes.

Experiencia de 1 año en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Relaciones Humanas
- Dibujo técnico

SECRETARIA 3

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de ejecutar labores sencillas de secretariado y asistencia administrativa a jefaturas de sección.

FUNCIONES

- Revisar los trámites administrativos de la unidad.
- Asistir a reuniones de trabajo de directivos y tomar notas sobre las diversas intervenciones.
- Preparar la documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que debe asistir el directivo.
- Mecanografiar oficios, circulares, memorandos, actas de reuniones e informes especiales.
- Revisar y controlar la correspondencia a ser suscrita por el directivo y mantener el estricto control de la misma.
- Llevar un archivo de documentos reservados y confidenciales.
- Atender al público, el teléfono y el manejo de equipos tales como fax, computador y otros.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad establecer buenas relaciones con directivos, funcionarios y público en general, custodiar los documentos reservados y/o confidenciales y organización, supervisión y control de toda la documentación y trámites a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Bachiller en secretariado o en Comercio y Administración.

Experiencia de 10 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Técnicas Secretariales
- Computación Básica
- Documentación y Archivo

OFICINISTA 3

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de la asistencia administrativa a jefaturas de sección.

FUNCIONES

- Revisar los documentos de la unidad.
- Mecanografiar oficios.
- Revisar y controlar la correspondencia a ser suscrita por el directivo.
- Llevar un registro de documentos a su cargo.
- Atender al público, el teléfono.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad establecer buenas relaciones con directivos, funcionarios y público en general, control de toda la documentación y trámites a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Bachiller en secretariado o en Comercio y Administración.

Experiencia de 6 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Técnicas Secretariales
- Computación Básica
- Documentación y Archivo

CONSERJE

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de mantener el aseo en la Institución.

FUNCIONES

- Aseo de las diferentes oficinas que conforman la Institución.
- Traslado de la correspondencia de un departamento a otro.
- Encargos sobre asuntos de oficina, delegados por los empleados de la Institución.
- Llevar el registro de la correspondencia que ha sido por él enviada.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el traslado de documentos delegados por el personal de la Institución y llevar el registro respectivo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Bachiller en cualquier especialidad, o por lo menos hasta tercer año de secundaria.

Experiencia de 3 meses en funciones similares.

ASISTENTE DE INGENIERÍA

NATURALEZA DEL TRABAJO

El titular del puesto se encarga de la asistencia administrativa en el departamento al que corresponde.

FUNCIONES

- Recepción de contratos.
- Registro de obras de los contratistas.
- Manejo de la guía de correspondencia de los documentos a su cargo.
- Mecanografiado y redacción de documentos tales como cuadros de salidas, reajustes, actas, etc.
- Realizar otras funciones que le delegare el jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La persona encargada del puesto tiene por responsabilidad el control de toda la documentación y trámites a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Bachiller en secretariado o en Comercio y Administración.

Experiencia de 3 años en funciones similares.

Haber aprobado cursos de:

- Técnicas Secretariales
- Computación Básica
- Documentación y Archivo

4.2 MODELO GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“Una de las funciones normalmente encomendadas al departamento de personal y que más importancia tiene para el desarrollo de la empresa es la aportación del personal necesario en cada momento, en cantidad y calidad adecuada, a través del reclutamiento y la correspondiente selección”⁸

4.2.1 Antecedentes

Antes del desarrollo o diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal, es necesario que se tome en cuenta que el proceso que conlleva el esta acción, inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular.

Para efectos de esta tesis, lo he tomado como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la distribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, y solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubran.

a) Objetivos de Planificación

En cualquier organización, es crucial la planeación de las necesidades futuras en recursos humanos. Se hace necesaria una planificación previa al diseño del Plan de Reclutamiento y Selección de Personal.

⁸ PEÑA BAZTAN, M. “Dirección de personal, Organización y Técnicas”. Cuarta Edición. Pág. 327. Copia

Resulta entonces necesaria la planificación, ya que así se fijarán objetivos hacia donde serán dirigidos los esfuerzos.

En el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, los objetivos de la planeación son los siguientes:

- Asegurar una oferta adecuada de solicitantes, que permita seleccionar a los mejor capacitados para los puestos especificados.
- Dar al solicitante los informes adecuados en lo referente a las posibilidades del empleo y las condiciones de trabajo en la empresa, para que el aspirante esté bien enterado del empleo que solicita.
- Contribuir al fomento y sustento de una organización estable, satisfecha, compatible y productiva.
- Ayudar a fijar los requisitos y especificaciones de trabajo en que habrá de basarse la selección de nuevos empleados.

b) Determinación de la Demanda

En el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, es el jefe de Recursos Humanos, juntamente con el Prefecto, los que, deberán pronosticar las necesidades futuras de empleo.

Tanto la demanda de diferentes tipos de empleados como la posible oferta de los mismos.

En el caso de estudio, al pronosticar la demanda, se debe tomar en cuenta factores como la tasa normal de rotación dentro de la institución y el número de empleados que se acercan a la jubilación. Así también, al pronosticar la oferta, tomaré en cuenta

tanto la complejidad de los puestos a cubrir como en número de empleados actuales que deben ser ascendidos para ocupar posiciones más avanzadas.

En el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, la tasa de rotación de los empleados viene dada por el número de empleados que ingresan a la Institución, restando el número de empleados que salen y dividiendo esta cantidad para el total de empleados con que cuenta la Institución en un año.

Ya que en el H. Consejo provincial de Cotopaxi, se han venido dando cambios que tienen su razón por el último cambio de gobierno, no sería razonable tomar es último año para efectos de dicho cálculo, por lo que he tomado un promedio de los últimos 5 años, en consecuencia la tasa de rotación que presenta el H. Consejo Provincial de Cotopaxi es:

$$\frac{\text{N. empleados que ingresan} - \text{N. De empleados que egresan}}{\text{N. total de empleados}} * 100$$

Entonces:

$$2 - 1/55 = 0.018 * 100 = 1.8\%$$

Como la relación es porcentual, es índice de rotación es el 1.8% anual, es positivo, lo que indica además que la Institución esta creciendo. Existe estabilidad y la rotación es baja.

c) **Inventario de Personal**

Es indispensable la localización, en el inventario de personal, de los empleados que, prestando actualmente sus servicios en la Institución, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen en la Institución.

Esto permitirá un ahorro de tiempo, y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que trabaje en la institución, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Es importante que el departamento o dirección de recursos humanos cuente con un archivo donde se encuentren los registros de personal, los que deberán ofrecer la utilidad necesaria para poder consultarlos con facilidad. La mejor solución para este requerimiento es la formación de un archivo central donde se encuentren estos datos.

Es importante que este registro contenga datos como: capacidad y experiencia en el trabajo, además se deben incluir los cambios que se han presentado en el puesto, las dificultades o éxitos en determinadas ocupaciones y los cursos de entrenamiento que van tomando.

ANEXO 6 Formato de formulario para el inventario de personal

4.2.2 Sistema de Reclutamiento de Personal

Al mencionar al palabra sistema, debemos entender que se trata de un conjunto de elementos interdependientes y relacionados entre sí, bajo ciertas condiciones que de acuerdo a sus atributos, contribuyen al logro de determinados objetivos previstos en un plan de acción.

Partiendo de este punto, puedo hablar de desarrollar un sistema para que el H. Consejo Provincial de Cotopaxi pueda aplicar, a futuro, en el reclutamiento de personal. Tal sistema estaría conformado por **elementos**, que serán las diferentes partes o fases que lo conformen y que bajo ciertas **condiciones**, es decir, la forma en que los elementos se comuniquen, puedan cumplir su objetivo que es: el de llevar a cabo un reclutamiento de personal, de acuerdo a las necesidades de una Institución tan grande como el H. Consejo Provincial de Cotopaxi.

a) Fuentes y Medios de Reclutamiento

Las necesidades de personal que una empresa posee, no pueden ser satisfechas sin llevar a cabo el reclutamiento respectivo, a la vez, este es imposible de realizarlo sin el conocimiento de las fuentes de reclutamiento de personal a las cuales podemos acceder.

Las fuentes de reclutamiento, para el caso del H. Consejo Provincial de Cotopaxi , son todos aquellos posibles lugares que puedan abastecer de personal a la institución, de manera general podemos dividir a las fuentes de reclutamiento de personal de la siguiente manera:

a) Las empresas del entorno

- ❖ Tienen personal capacitado, para poder desempeñarse en el puesto inmediatamente.
- ❖ La operación requiere mucho tacto y prudencia, y a veces conviene hacerlo a través de consultoras

b) Centros, Instituciones y Universidades

❖ Distinguir

Primaria, secundaria, técnica, universitaria, post-grado, formación continua, asociación profesional, organismo de extensión, ex alumnos, colegios profesionales, etc.

❖ Relación a Largo Plazo

La empresa crea una relación favorable o directa mediante fundaciones, visitas prácticas, asesorías, etc.

❖ Relación inmediata antes de fin de año

La empresa expone sus necesidades y se fijan entrevistas con los candidatos. De otra forma se solicita la nómina y las direcciones de los mejores graduados.

c) Las aplicaciones voluntarias

Son aquellas presentadas por candidatos, escritas o verbales sin convocatoria previa por parte de la empresa:

- ❖ Varían de acuerdo a la situación del mercado laboral y al prestigio de la empresa.
- ❖ Esta fuente está desaprovechada por la falta de sistematización y coordinación de la empresa.
- ❖ Es necesario responder a (todas) las solicitudes mediante cartas pre-impresas de caracteres mecanográficos similares.
- ❖ Tener especial cuidado con aspirantes a cargos elevados.

d) Organizaciones, entidades y asociaciones locales

- ❖ Sindicatos, municipios, asociaciones culturales, deportivas, personas notables o relacionadas.
- ❖ Es una fuente de escasa efectividad en nuestro medio debido a la falta de comunicación y canales de información.

e) Las consultoras

- ❖ El asesor ofrece consultoría y recursos que la empresa no los consigue, su actividad es continua y normalmente tienen un archivo especializado.
- ❖ Son convenientes para puestos altos.

Tareas que realizan

- Búsqueda
- Estudio
- Selección
- Implantación de sistemas completos
- Reestructuras

Ventajas

- Ahorro de tiempo, personal y dinero
- Excelente para empresas no locales
- La empresa conserva el anonimato
- Tienen más recursos

La falta de visión clara de la naturaleza, características y condiciones del puesto es el error más común algunas consultoras.

f) Otros

- ❖ Agencias de colocaciones que facilitan nombres
- ❖ Anuncios de candidatos por la prensa
- ❖ Publicaciones de asociaciones profesionales , revistas, boletines, diarios
- ❖ Sindicatos, clubes, organizaciones, etc.
- ❖ Personas relacionadas con la empresa: proveedores, bancos, agencias de publicidad.
- ❖ Centros de capacitación

Al buscar la mejor fuente de reclutamiento de personal, generalmente se opta por buscar en la misma empresa (fuente interna) y en fuentes externas (las descritas anteriormente).

Cada una de estas fuentes tiene sus ventajas e inconvenientes, los que hay que analizar antes de elegir una opción determinada.

Así por ejemplo, al elegir un reclutamiento de candidatos internos podrían estar mucho más comprometidos con sus metas, o pueden conocer mejor sobre los aspectos, de todo tipo, que el puesto requiere para su desempeño, además sería una buena estrategia para superar a la competencia, ya que esta verá la satisfacción de los empleados de la otra empresa.

Aún con todas estas ventajas, se podrían suscitar ciertas situaciones que resultarían desagradables, ya que la persona que haya sido ascendida puede tomar decisiones de

acuerdo a lo que hacia cuando estaba en los puestos bajos, lo que se convertiría en un inconveniente.

No obstante, en el caso de la alternativa de reclutamiento interno, lo recomendable es que en las carteleras de la misma empresa se pongan los anuncios de las vacantes, junto con la lista de sus características.

Al conocer de manera general algunas de las ventajas y desventajas que cada una de las alternativas de fuentes de reclutamiento de personal, podemos ya concluir que la primera opción es la búsqueda de personal idóneo dentro de la misma compañía.

Sin embargo no siempre se encuentra el personal adecuado para el reemplazo de una vacante dentro de la misma empresa, y es ahí cuando debemos buscar en lo que son las fuentes externas.

Para el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, tomé en consideración las siguientes fuentes de reclutamiento de personal:

Escuelas y universidades: Dentro de éste punto, se toman en consideración las universidades y escuelas existentes que operan en el medio.

Podemos considerar a:

- Escuela Superior Politécnica del Ejército
- Universidad Técnica de Cotopaxi
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Universidad Técnica de Ambato

Aplicaciones voluntarias: Es decir personas que sin una convocatoria por parte de la Institución, asistan a la misma con el objetivo de llenar una vacante.

Si el H. Consejo Provincial de Cotopaxi tiene la necesidad de la búsqueda de candidato externos, lo que se necesitará es que los candidatos llenen una solicitud, ya que es un medio rápido y sistemático de obtener información a cerca del solicitante.

Estas solicitudes presentan algunas ventajas:

. Presentan información con la que de antemano se puede saber si el solicitante reúne los mínimos requisitos para ocupar el puesto.

. Sirven de base para las preguntas que el entrevistador planteará al candidato llegado el momento.

. Permiten hacer comparaciones con las referencias.

NOTA: “es importante que el candidato, sin importar si viene o no con su currículum, llene esta forma de solicitud al inicio del proceso.”⁹

Anexo 7: forma de solicitud de empleo

Cabe señalar que en épocas de desempleo como la que estamos viviendo en la actualidad, la búsqueda de los candidatos es una tarea que no tiene mayores problemas, pues la demanda es abundante.

4.2.3 Sistema de Selección de Personal

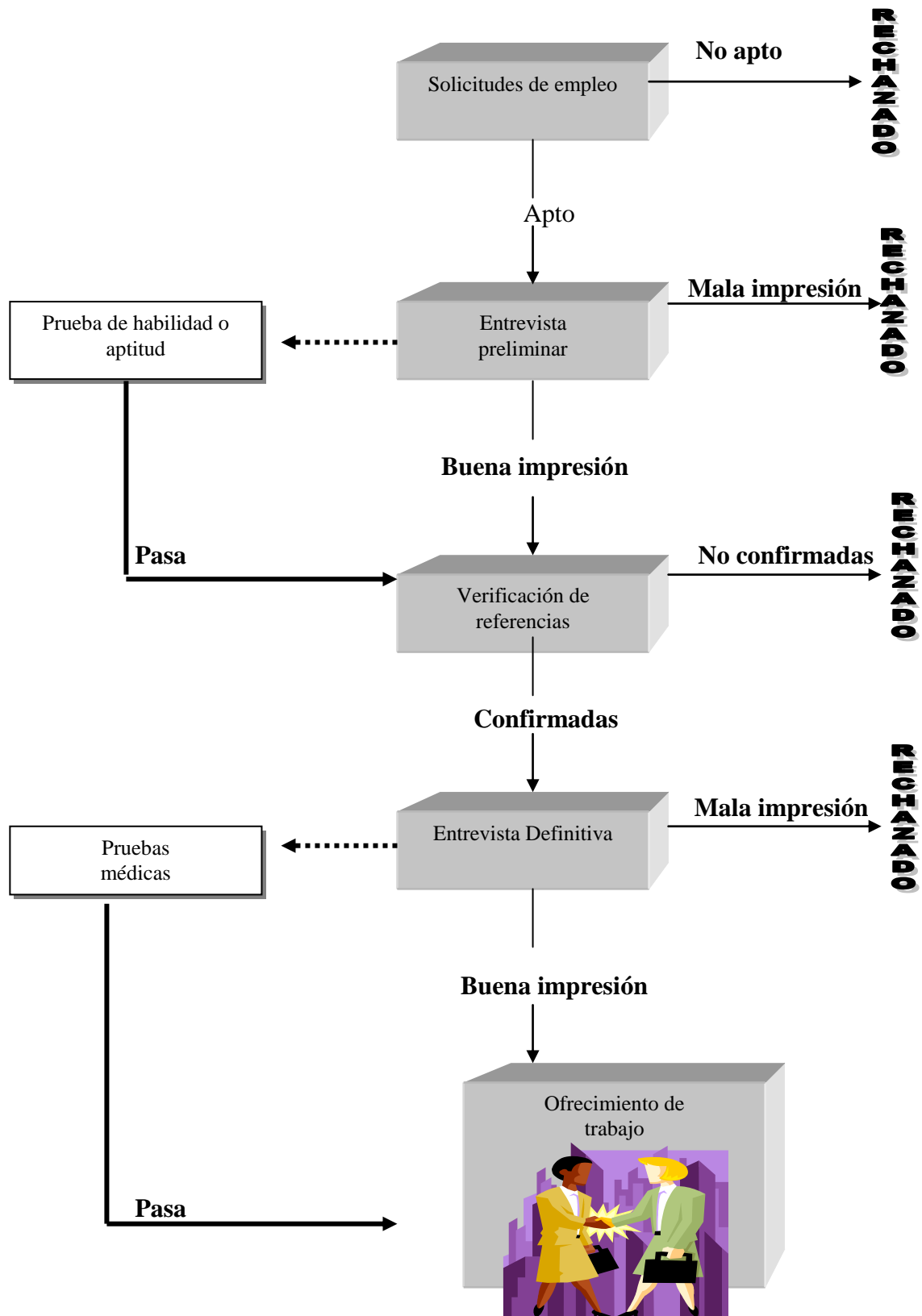
Una vez que hemos atraído la suficiente cantidad de solicitantes para uno o varios puestos de trabajo vacantes, el jefe del Departamento de Recursos Humanos, en un proceso conjunto con el Sr. Prefecto; deben evaluar a cada uno de los individuos y seleccionar al mejor candidato.

El proceso dentro de lo que concierne a la selección de personal puede variar de acuerdo a la organización, pero el esquema que se aplicará en la institución es el siguiente:

⁹ SHERMAN, Arthur W. y BOHLANDER, George W. “Administración de los Recursos Humanos”. Pág. 126. Resumen.

Fig. 2

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



En tal razón, el reclutamiento y selección de personal que el H. Consejo Provincial de Cotopaxi desarrollará, inicia con la presentación del interesado en las instalaciones de la institución, con el objeto de llenar la **solicitud de empleo** (anexo N. 7), que se la aplicara en la forma en que esta diseñada, como muestra la fig. N 2, luego se realizará la **entrevista preliminar**, que será realizada por el jefe del departamento de Recursos Humanos, en ésta, el entrevistador, preguntará al solicitante acerca de sus antecedentes y aptitudes, y también proporcionará información referente a la institución y contestará cualquier pregunta que tenga el solicitante. El siguiente paso es la aplicación de las **pruebas de habilidad o aptitud**, que deberán ser diseñadas, renovadas y aplicadas de acuerdo al puesto; se precede entonces a la **verificación de las referencias** que el candidato puso en la solicitud de empleo, una vez que estas hayan sido confirmadas, y cuando la persona encargada de verificarlas (en éste caso el jefe del Departamento de Recursos Humanos) este segura de que aquellos datos son reales, se dará paso a la **entrevista con el Prefecto**, la que será algo más profunda, en aspectos referentes ya al puesto de trabajo vacante, a estudiar más a fondo la situación del solicitante, su experiencia en puestos específicos y similares los que se necesitarán que sean llenados en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, así como también aspectos relacionados con los sueldos, condiciones de trabajo de la empresa, que generalmente son las dudas más frecuente en los aspirantes, si esta entrevista es exitosa, se procede a la realización de los **exámenes médicos**, éste se lo aplicará antes de hacer al empleado una oferta de empleo, dentro de estos exámenes, se los considera también a los exámenes médicos básicos; y finalmente se llegará al **ofrecimiento de trabajo**, en ese momento se puede hablar de las condiciones salariales a las que se tendrá que someter dentro de la institución.

a) **Instrumentos de Evaluación de Candidatos**

Dentro de los instrumentos de evaluación de los candidatos, tomaré en consideración la aplicación de los test o pruebas que serán necesarias para el ingreso a la Institución.

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi, no tiene dentro de su planeación de recursos humanos ciertos aspectos básicos que debería incluir, tal es el caso de la falta total de

un sistema adecuado y justo de reclutamiento y selección de personal, razón por la cual, por lo menos se tratarán de aplicar pruebas de carácter psicológico básicas.

Estas pruebas se aplicaran a los candidatos, una vez que han aprobado la entrevista preliminar, pues se necesita ya tener un criterio sobre aspectos de personalidad e inteligencia de estas personas antes de la aplicación de la entrevista definitiva.

- Una de las pruebas a aplicar a las personas ya reclutadas, es el aprueba de auto análisis, en la cual se plantean una serie de preguntas sobre diferentes aspectos de comportamiento organizacional, que el sujeto calificará basado en una escala del 1 al 5, correspondiendo el 5 al mejor puntaje y el 1 al peor.

Mediante la aplicación de este test, podemos desarrollar una ideas del comportamiento, y rasgos de personalidad que presentan los candidatos al puesto.

- Otra de las pruebas que se podrán aplicar es la observación y memoria
- Además se incluirá una prueba de percepción mecánica

Estos tres tipos de pruebas se desarrollan a continuación:

1.- PRUEBA SICOLÓGICA DE AUTO ANÁLISIS

Auto Análisis

Usted se analizará contestando con honradez a las siguientes preguntas. Mientras estudia cada una de las doce cualidades, elija a una persona (hombre o mujer) que represente su ideal por lo que respecta a esa cualidad. Compárese con ella y pregúntese: ¿Cómo me comparo yo con esta persona en este aspecto?

Al contestar a la pregunta, califíquese en la siguiente escala:

Excepcional	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Pésimo	1

1.- AMBICIÓN

1. ¿Con cuánta precisión puede usted describir la meta de su vida en lo laboral?
2. ¿A qué grado la magnitud de este objetivo sirve de incentivo a lo más intenso de sus actividades?
3. ¿Cuán completamente ha desarrollado un plan para lograr ese objetivo?
4. ¿Cuánta es su disposición de prescindir de otros anhelos y placeres en aras del éxito?
5. ¿Cuánto es su anhelo de aumentar su dignidad, su confianza y su independencia?

2.- CONOCIMIENTOS

1. ¿Cómo se compara su conocimiento actual de su negocio con el que le es posible lograr?
2. ¿Con cuánta perseverancia sigue la regla de adquirir mayores conocimientos en cuánto se deja sentir la necesidad de ellos?
3. ¿Cuánto orgullo siente en aprender algo nuevo sobre su negocio diariamente?
4. ¿Hasta qué grado mantiene su mente, sus ojos y sus oídos alertas hacia nuevos conocimientos, nuevas ideas, nuevos sistemas?
5. ¿Hasta qué punto siente que su conocimiento será adecuado para cuando llegue su oportunidad?

3.- INICIATIVA

1. ¿Cuándo ve algo que debe hacerse, con cuánta perseverancia se lanza a hacerlo?
2. Con cuánta frecuencia busca más trabajo que hacer?
3. ¿Con cuánta disposición trabaja más de lo normal para desarrollar nuevas ideas con relación a su trabajo?
4. Cuán dispuesto está a compartir sus ideas con otros para que juntos las pongan en marcha?
5. ¿Hasta que grado está su iniciativa apoyada por su decisión para terminar lo que emprende?

4.- METICULOSIDAD

1. ¿Con cuánta frecuencia ejecuta trabajos que le son desagradables?
2. ¿Hasta dónde extiende su esfuerzo para hacer más de lo que debe?
3. Hasta que punto le afecta, cuando los resultados son simplemente regulares?
4. Cuando tienen algo que hacer, ¿con cuánto ahínco busca la mejor manera de hacerlo?
5. ¿Con cuánta firmeza se rehúsa a emitir juicios hasta tener conocimiento de todos los hechos?

5.- PODER ANALÍTICO

1. ¿Con cuánta frecuencia ve la manera de utilizar prácticamente la información que le llega diariamente?
2. ¿Hasta que punto examina un asunto con el fin de no aceptar ciegamente la opinión, sino formarse la suya?
3. ¿Hasta que grado hurga mentalmente hasta llegar al fondo de los problemas que debe resolver?
4. ¿Cuán dispuesto está a hacer todo lo posible para analizar sus problemas?

5. Cuándo ya tiene todos los hechos, ¿hasta dónde es capaz de alejarse de prejuicios personales o de la opinión tendenciosa de otros para apearse únicamente a los hechos relacionados con el asunto en cuestión?

6.- DECISIÓN

1. ¿Cuánta satisfacción produce el llevar la responsabilidad en decisiones importantes?
2. ¿Hasta qué grado basa sus decisiones en razones concienzudamente estudiadas?
3. ¿Con cuánta prontitud hace decisiones definitivas?
4. ¿Se considera hábil para tomar las decisiones rápidamente?
5. Una vez hecha su decisión, ¿valerosamente la lleva a cabo?

7.- HABILIDAD ORGANIZADORA

1. ¿Con cuánto cuidado analiza los problemas a los que se enfrenta para decidir lo que debe hacerse?
2. ¿Con cuánto cuidado estudia a sus socios para decidir quien puede hacer esto o lo otro?
3. ¿Cuánto éxito ha tenido en dividir las grandes tareas en pequeñas, las que así sus socios pueden fácilmente desempeñarlas?
4. ¿Hasta que punto emplea un sistema para asignar esas tareas?
5. Hasta que punto es sistemático para desempeñar sus propias tareas?

8.- IMAGINACIÓN CONSTRUCTIVA

1. ¿A qué grado desarrolla nuevas ideas para resolver nuevos problemas?
2. Cuando las cosas no marcha bien, ¿con qué frecuencia sugiere medios para resolverlas?
3. ¿Hasta qué grado tiene el hábito de estudiar todo lo que hace con la mira de hacerlo de la mejor manera?
4. Cuando oye hablar de algo nuevo, ¿con qué frecuencia busca la manera de aplicar la nueva ideal mejoramiento de su negocio?

5. ¿Hasta qué punto consideran sus socios, válidas sus ideas?

9.- ADAPTABILIDAD

1. ¿Cuánta consideración tiene para los derechos y los sentimientos de los demás?
2. ¿Hasta que grado es capaz de ver el punto de vista de los demás?
3. ¿Hasta que punto lo consideran los demás “una magnífica persona”?
4. ¿Con qué prontitud puede adaptarse a las ideas de los demás y “llevarles la corriente”?
5. ¿Hasta que grado puede olvidarse de su comodidad personal, condiciones desfavorables de trabajo y la crítica, y aún trabajar en forma efectiva?

10.- HABILIDAD DIRECTRIZ

1. ¿Qué posibilidad hay de que sus socios lo consideren un presumido?
2. ¿Cuánta confianza tiene cuando sabe que tiene la razón?
3. ¿Con cuánto tino reacciona a las sugerencias de los demás para obtener su cooperación plena?
4. ¿Hasta qué grado conserva la buena voluntad de sus socios cuando tiene que criticar algo?
5. ¿Con qué facilidad puede ganar el respeto y la confianza de sus socios hasta el punto de que lo prefieran como su guía?

11.- HABILIDAD PARA IMPRESIONAR

1. ¿Hasta qué punto atrae su aspecto a los demás?
2. ¿Hasta qué grado escuchan sus familiares, amigos y socios sus puntos de vista sobre eventos de actualidad?
3. ¿Hasta qué punto inspira confianza su actitud y sus modales, haciendo que se le considere sincero?
4. ¿Qué capacidad tiene para enfrentarse a la crítica sin molestarse ni sentirse apenado?
5. ¿Con cuánta confianza y facilidad de palabra es capaz de presentar sus ideas?

12.- HABILIDAD PARA APLICAR PRINCIPIOS

1. ¿Analiza sus éxitos y fracasos?
2. ¿Se compara con los éxitos y fracasos de los demás?
3. Cuando conoce los hechos de un problema, ¿es raro que no pueda resolverlos? ¿qué tan raro?
4. ¿Con qué frecuencia es usted el primero en ofrecer la solución práctica de un problema?
5. ¿Con cuánta determinación puede aprender los principios aplicados a los trabajos de otros, al grado de lograr “el punto de vista general ” en los negocios?

2.- IMAGEN PARA LA OBSERVACIÓN Y MEMORIA

Tiempo: 5 minutos

Indicaciones: Tendrá solo 5 minutos para estudiar la imagen inferior o memorizar el mayor número de detalle que le sean posibles. No puede tomar notas por escrito.



Cuando el tiempo asignado se haya terminado, de la vuelta la hoja y responda las siguientes preguntas (en un tiempo máximo de 10 minutos) sin mirar nuevamente la imagen.

Tiempo : 10 minutos

Indicaciones: Las siguientes preguntas se basan en detalles de la imagen que acaba de observar. En cada pregunta lea cuidadosamente todas las posibilidades. Seleccione luego la respuesta que considere correcta.

Recuerde que NO puede volver al dibujo

1. ¿Cuántos hombres llevan gafas?

- a) uno
- b) dos
- c) tres
- d) cuatro
- e) ninguno

2. ¿Cuántos de los hombres llevan traje oscuro?

- a) uno
- b) dos
- c) tres
- d) cuatro
- e) cinco

3. ¿Cuál de los elementos siguientes no se ve en la mesa?

- a) caja archivadora
- b) jarro de agua
- c) cenicero
- d) vaso de agua

e) lápiz

4. El hombre preside la mesa:

- a) habla al grupo
- b) señala al mapa
- c) lee los papeles que tiene delante
- d) mira al hombre que está a su izquierda

5. Todas las frases siguientes son ciertas salvo:

- a) Hay siete hombres en la mesa
- b) El mapa esta justamente detrás del hombre que preside la mesa
- c) El hombre que habla tiene un vaso de agua adelante
- d) Uno de lo hombres lleva una pipa
- e) El hombre que preside la mesa lleva una corbata a cuadros

6. El hombre de bigote:

- a) Sostiene un lápiz
- b) Lleva un traje oscuro
- c) Es calvo
- d) No lleva gafas
- e) Esta fumando

3.- PERCEPCIÓN MECÁNICA

Indicaciones: Lea cuidadosamente todas las alternativas de las preguntas. Selecciones luego la respuesta que considere correcta o que cree que es más probable que lo sea.

1.- Examine la figura 1 de la página siguiente y determine cuál de las informaciones siguientes es cierta:

- a) Si la tuerca se mantiene fija y la cabeza gira en el sentido de las agujas del reloj, el tornillo ascenderá
- b) Si la cabeza del tornillo se mantiene fija y la tuerca gira en el sentido de las agujas del reloj, la tuerca descenderá
- c) Si la cabeza del tornillo se mantiene fija, y la tuerca gira en el sentido de las agujas del reloj, la tuerca subirá
- d) Si la tuerca se mantiene fija y el tornillo gira en sentido contrario a las agujas del reloj, el tornillo bajará.

2.- Refiriéndose a la figura 2 de la página siguiente, cual de las frases siguientes es cierta:

- a) Si la tuerca se mantiene fija y la cabeza gira en sentido de las agujas del reloj, el tornillo bajará.
- b) Si la cabeza del tornillo se mantiene fija y la tuerca gira en el sentido de las agujas del reloj, la tuerca bajará
- c) Si la cabeza del tornillo se mantiene fija y la tuerca gira en sentido de las agujas del reloj, la tuerca subirá
- d) Si la tuerca se mantiene fija, y la cabeza gira en el sentido contrario a las agujas del reloj, el tornillo subirá

3.- La figura 3 de la página siguiente muestra un tornillo, una tuerca y cinco piezas numeradas. Si todas las piezas son lo bastante largas para pasar por el tornillo y del otro lado de la tuerca, ¿qué pieza debe utilizar para fijar la tuerca en una posición estacionaria?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

4.- Examine la espiga y las mortajas de la figura 4 de la página siguiente. ¿donde mejor encaja la espiga es el la mortaja número?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

5.- Para Hacer la espiga de la figura 4, la mejor herramienta que se puede utilizar es:

- a) martillo
- b) cuchillo
- c) sierra
- d) taladro
- e) palqueta cortante

6- Estudie las ruedas de los engranajes de la figura 5 de la página siguiente y diga cuál de las afirmaciones siguientes es cierta:

- f) Si por medio de una manivela gira la rueda M en el sentido de las agujas del reloj, la rueda P girará también en ese sentido?
- g) Un diente de la rueda P tardará en hacer un giro completo, el mismo tiempo que uno de la rueda M
- h) Un diente de la rueda P tardará en hacer un giro completo, menos tiempo que uno de la rueda M
- i) Un diente de la rueda P tardará en hacer un giro completo, más tiempo que uno de la rueda M
- j) Cuanto más rápido gire la rueda P, más lento girará la M.

7- Si la rueda M de la Figura 5 hace 16 giros completos, el número de giros completos de la rueda P será:

- a) 20
- b) 12
- c) 10
- d) 18
- e) 15

8- En la figura 5, el número de dientes de la rueda M es:

- a) 12
- b) 14
- c) 16
- d) 10
- e) 5

9.- En la figura5, el número de dientes de la rueda P es:

- a) 10
- b) 18
- c) 16
- d) 17
- e) 19

La flecha indica giro en la dirección de las agujas del reloj

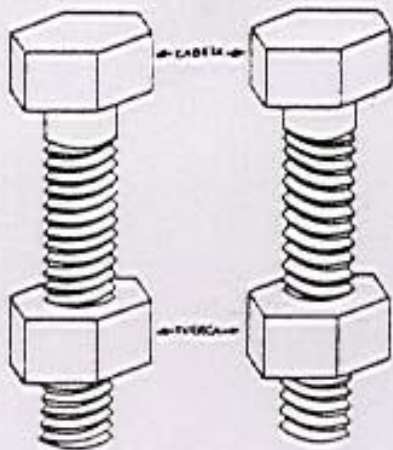


FIGURA 1.

FIGURA 2.



FIGURA 3.

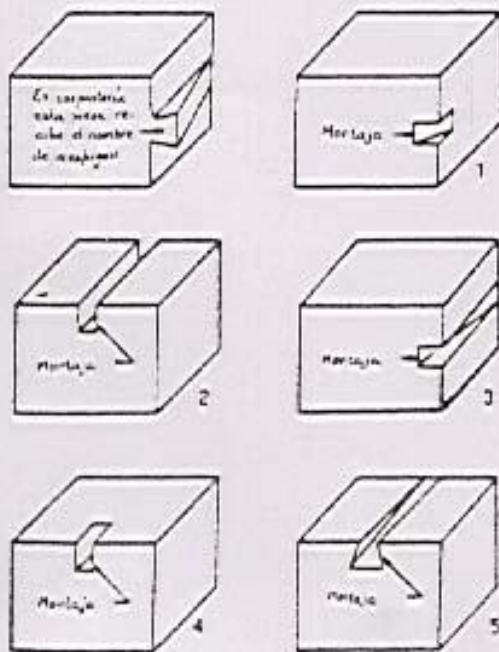


FIGURA 4.

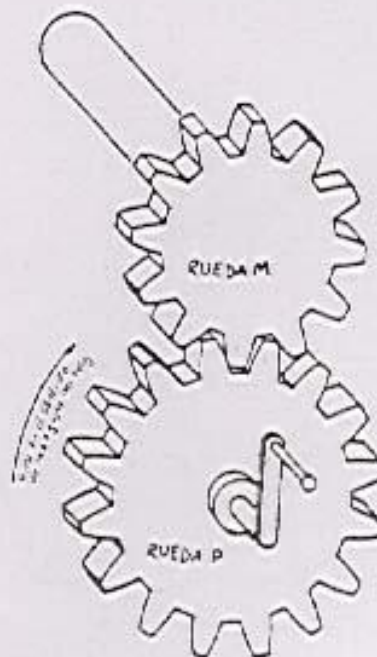


FIGURA 5.

b) Entrevista de Selección

Es uno de los medios más utilizados para la selección de personal, y es la conversación entre dos personas, la persona encargada de seleccionar y el candidato del puesto.

Su uso es adecuado siempre y cuando se lo haga paralelamente a los test de personalidad, pero no es recomendable si se la aplica aisladamente.

Al realizar la entrevista a los candidatos es importante que se consideren los fines u objetivos que perseguimos con la aplicación de la misma; en tal razón, los objetivos que me he planteado, para la Institución, son:

- Conocer al candidato, sus gustos, necesidades, aspiraciones personales y laborales, etc.
- Comprobar la veracidad de los datos contenidos en el currículum.
- Brindar la información necesaria sobre el puesto al cual aspiran, aspectos como el trabajo, el sueldo, los incentivos, etc.
- Pronosticar la posible adaptación del candidato al puesto y a la Institución.

Al aplicar la técnica de la entrevista en esta Institución, la o las personas encargadas de aplicarlas deben estar concientes de saber cómo usar esta técnica.

“Esta persona debe saber qué es lo que va a preguntar y como va a dirigir la entrevista. Los puntos sobre los cuales es importante que analice son por ejemplo: Preparatoria, Universidad, Experiencia en trabajos anteriores, Auto evaluaciones, etc.”

¹⁰

Para el desarrollo de las entrevistas de selección de personal que aplicaré en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, y tomando en consideración el proceso de reclutamiento y selección que aplicaré, es necesario que las entrevistas a los candidatos, de dividan en dos:

¹⁰ DESSLER, Gary. “Administración de Personal”. Sexta Edición. Pág. 219. Resumen.

1. Entrevista preliminar de selección, que estará a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos; y,
2. La entrevista de selección realizada por el Sr. Prefecto, que será la definitiva, cabe anotar que en ésta entrevista podrá estar presente y brindar su colaboración el Jefe del Departamento de Administrativo.

Al aplicar la técnica de la **entrevista preliminar** de selección de personal, lo que podemos es conocer aunque en forma general algunas de las características de los candidatos, como por ejemplo sus necesidades, aspiraciones personales, gustos, etc. ; además lograremos que el aspirante conozca de la propia fuente información referente a la empresa, el trabajo, sus condiciones y salario, etc.; y además resultará fácil darse cuenta si el candidato tendrá una adecuación al puesto y a la organización.

En el H. Consejo provincial de Cotopaxi, la entrevista preliminar de selección, estará basada en un análisis de los siguientes puntos:

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

1. Cuál fue su último trabajo, en que puesto y en que institución.
2. Ud. tiene experiencia en
3. Usted estudió en la universidad la carrera deverdad? y en ese campo, que experiencia tiene?
4. Se adapta fácilmente a cualquier ambiente de trabajo;
5. ¿Prefiere trabajar con personas del mismo sexo o ese no es un inconveniente para usted?
6. ¿Está dispuesto a compartir con otros sus ideas para que juntos las pongan en marcha?
7. ¿Considera que el compañerismo es elemento importante para la buena marcha de una organización?
8. ¿Cuándo se propone hacer algo, lo hace, o lo deja a la mitad?

Cabe señalar que no es un modelo rígido para ser seguido, ya que la entrevista se basa en una conversación entre dos o más personas, en el transcurso de la misma podrán surgir aspectos importantes a tratar, los cuales podrán ser desarrollados, siempre y cuando no se salgan de los parámetros establecidos de lo que una entrevista de selección trata.

Con la aplicación de ésta entrevista, lo que podemos obtener es un reflejo de ciertos factores que sin duda son necesarias para el conocimiento preliminar del candidato, para poder tomar o reflejar estas condiciones se hace necesario el disponer de un pequeño impreso que contenga factores que con la colocación de una simple señal, logremos obtener un esquema que permita llevar a cabo un resumen de la misma.

Fig. n 3

Formato para la valoración de la entrevista preliminar

VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA			
CALIFICACIÓN			
	FAVORABLE	NEUTRA	DESFAVORABLE
Manera de hablar			
Modo de vestir			
Manera de hablar			
Compostura			
Claridad de exposición			
Estabilidad emocional			
Simpatía			
Personalidad			

Para la aplicación de la **entrevista definitiva** de selección, que la realizará el Sr. Prefecto, precisan de experiencia y dotes de observación, en este caso el Sr. Prefecto no realizaba este tipo de entrevistas, razón por la cual es importante que en los primeros momentos de la aplicación del programa de selección de personal, esta entrevista sea realizada en conjunto con el jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Para la aplicación de ésta es necesario que se las personas que la van a aplicar, puedan tomar nota de los respuestas o aspectos que a su criterio sean importantes, pero no en una forma en el entrevistado se sienta incómodo al ver que el entrevistador toma notas amplias de todo aquello que él comenta.

La entrevista definitiva se basará en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su título?
2. ¿En dónde lo obtuvo?
3. ¿Tiene alguna aspiración en el campo educativo, maestrías, masterados, etc?
4. ¿Cuál fue su último puesto y en que empresa lo desempeñó?
5. ¿Cuál fue el trato que le dieron sus últimos jefes?
6. ¿Cuál es el nombre de su último jefe?
7. ¿Qué experiencia obtuvo en sus puestos de trabajo anteriores?
8. ¿Fue amonestado por defectos en sus trabajos anteriores?
9. ¿En que campo o rama usted considera que tiene mayor experiencia?
10. ¿Según sus propias experiencias, cuáles considera que son sus puntos débiles?
11. ¿Conoce de las actividades que realiza el H. Consejo Provincial de Cotopaxi?
12. ¿Qué imagen tiene de esta Institución?
13. ¿Qué le indujo a solicitar un empleo en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi?.....
¿Por qué?
14. ¿Conoce algo sobre el puesto para el cual aplico su carpeta?
15. ¿Cree usted que es la persona apta para el desempeño de esta puesto?
16. ¿De cuánto es su aspiración salarial?

De la misma forma que en el entrevista preliminar, durante el desarrollo de la entrevista podrán surgir un sin número de aspectos que se convertirán en preguntas para el solicitante del puesto, e igual que en el caso anterior, la fig. N 3, servirá para resumir algunos aspectos sobre el candidato.

c) Examen Médico

“Es una parte esencial dentro del programa ya de selección de personal dentro del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, ya que hace referencia al estudio de las posibilidades físicas y fisiológicas de los candidatos. ”¹¹

Resulta conveniente , por la naturaleza de los trabajos que se realizan en la institución, que el departamento de Personal cuente con un registro médico, para que en caso de posibles accidentes, mucho más en el caso de los trabajadores que operan como chóferes o conserjes que están más propensos a sufrir accidentes por lo menos se puedan contar con datos que revelen por ejemplo el tipo de sangre de cada uno.

El examen médico debe formar parte del proceso selectivo, por ello no debe ser tomado como una simple pregunta en la entrevista.

Es importante entonces que el departamento de recursos humanos lleve como parte de su inventario de personal, una sección que incluya la ficha médica de cada uno de los empleados.

¹¹ PEÑA BAZTAN, M. “Dirección de Personal Organización y Técnicas”. Cuarta Edición. Pág. 363. Copia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminadas las investigaciones que dieron como resultado la presente tesis, puedo llegar a determinar las conclusiones y recomendaciones con respecto a los temas desarrollados en los diferentes capítulos.

5.1 CONCLUSIONES

El H. Consejo Provincial de Cotopaxi es una Institución que, por su organización y forma de distribución de sus departamentos y unidades, se llega a considerar de gran tamaño.

1. Conociendo la importancia que para el H. Consejo Provincial de Cotopaxi tiene la optimización de los recursos humanos, he logrado realizar un estudio de los puestos de trabajo que componen la Institución; analizando detalladamente las funciones que cada uno de los empleados realiza en su puesto de trabajo, llegando a identificar los requisitos, en forma general, que se necesitan para el desempeño de los mismos.

2. He desarrollado los diferentes métodos mediante los cuales se puede realizar una clasificación de puestos, para que en cualquier momento, las autoridades encargadas de la jefatura de recursos humanos, los apliquen, con el convencimiento de que cualquiera de los métodos desarrollados reflejaran resultados positivos dentro de la Institución.

3. He logrado consolidar una propuesta para el rediseño de los puestos en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi, al lograr la elaboración de un “Manual de Clasificación de Puestos”, el que contienen los requisitos mínimos que una persona

necesita alcanzar para obtener un puesto. Al hablar de rediseño de puestos, no podía dejar de lado el hecho de que en la Institución no se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal, razón por la cual, he desarrollado las bases para que este sistema se empiece a aplicar, el mismo que podrá ser mejorado con el pasar del tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica, en primera instancia, el orgánico funcional vigente ya que es la primera pauta para el correcto desenvolvimiento de las actividades que cada uno de los empleados desarrolla en su puesto de trabajo. Sujetarse y hacer práctica de las leyes, tanto internas como externas en las que debe basarse las actividades del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, para poder desarrollarse completamente como una Institución pública en la que no sobresalga la forma burocrática de gestión que esta clase de empresas tiene.
2. Aplicar el criterio de clasificación de puestos, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Administrativa del H. Consejo Provincial de Cotopaxi. Personalmente, recomiendo la aplicación del Método de Puntuación de Factores, ya que es uno de los más objetivos, el que con la designación de un comité de evaluadores adecuado dará los resultados más reales posibles.
3. La aplicación del “Manual de Clasificación de Puestos”, sería importante, dada la cantidad de puestos existentes en el H. Consejo Provincial de Cotopaxi. Además, tal aplicación permitiría que a futuro, las actividades que se desarrollen como Institución, proyecten una imagen más eficiente de lo que en conjunto este ente de carácter público. Además recomiendo el establecimiento del plan de reclutamiento y selección de personal, lo más pronto posible, ya que la formación del personal es una de las falencias mayores que perjudican el desenvolvimiento de la Institución.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

El presente cuestionario tiene por objeto la recolección de información de cada uno de los puestos de trabajo del H. Consejo Provincial de Cotopaxi, con el propósito de llegar a elaborar un Manual de Clasificación de Puestos de la Institución, el que servirá para el mejor desempeño de los mismos.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente todo el cuestionario antes de contestar las preguntas.
- En la pregunta N° 9, elija solo una de las alternativas, la que usted crea que se ajuste más a la realidad.

CUESTIONARIO

NOMBRE: -----

TITULO DEL PUESTO: -----

NUMERO DEL PUESTO: -----

DEPARTAMENTO: -----

NOMBRE DEL SUPERVISOR: -----

TITULO DEL PUESTO DEL SUPERVISOR: -----

1.- RESUMEN DE ACTIVIDADES

Realice un resumen de sus principales tareas

2.- REQUISITOS PARA EL PUESTO

Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el buen desempeño de su puesto:

a) Preparación Académica

Primaria: -----

Secundaria: -----

Superior: -----

Especialidad: -----

Especialidad: -----

b) Experiencia

Tipo: -----

Número de años: -----

c) Capacitación Especial

Tipo: -----

d) Aptitudes Especiales

Mecanografía: -----

Taquigrafía: -----

Otras: -----

3.- EQUIPO

De la siguiente lista de equipos que normalmente se utilizan en el desempeño de las actividades de los puestos de trabajo, elija los que usted utiliza y por cuantas horas al día.

Equipo	N. de horas al día
Computadora	-----
Calculadora (sumadora)	-----
Máquina de escribir	-----
Copiadora	-----
Otras:	
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

4.- TAREAS NORMALES

Describa las tareas que normalmer
tantas actividades como sea posibl

el tiempo en horas por día. Liste
lice la hoja adicional.

5. - RELACIONES DE TRABAJO

Su trabajo requiere contacto con personal de:

- otro departamento ()
- con otros departamentos ()
- con otras empresas ()

Si es este el caso, por favor defina las actividades que requieren los contactos y que tan a menudo los hace.

6.- SUPERVISIÓN

¿Usted tiene bajo de responsabilidad la supervisión de otras personas?

SI () NO () Por favor explique.

Si usted es responsable de otras personas en el trabajo, pero no las supervisa directamente, por favor explique.

7.- DECISIONES

Explique las decisiones normales que toma mientras realiza las tareas normales de su trabajo.

8.- MANEJO DE REGISTROS

Liste los reportes y archivos que prepara y recibe

a)

Reporte

Dirigido a:

b)

Reporte

Enviado por:

c)

Archivos que maneja

FIRMA DEL EMPLEADO: -----

FECHA: ----- de ----- del 20----

ANEXO 2
FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Fecha:

CÓDIGO:

TITULO DEL PUESTO	
GRADO / NIVEL (Cargo)	
DEPARTAMENTO	
SUPERVISADO POR	
Título del puesto	
Nombre	
SUPERVISA A	
Título del puesto	
Nombre	

ANEXO 3
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

TITULO DEL PUESTO:

CÓDIGO:

NIVEL:

DEPARTAMENTO:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

DESCRIPCIÓN DETALLADA

ANEXO 4
ESPECIFICACIONES DE PUESTOS
H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Título del puesto: _____

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS					
factor	importancia				
	muy alta	alta	media	baja	ninguna
Educación formal					
Conocimientos especiales					
Idiomas					
Experiencia					
Capacitación					
Destreza					
Agilidad					
Precisión					
Coordinación					

RESPONSABILIDADES					
factor	importancia				
	muy alta	alta	media	baja	ninguna
Por supervisión o dirección personal					
Por valores monetarios					
Por equipos o materiales					
Por información confidencial					
Por procesos o trámites					

CONDICIONES FÍSICAS					
Factor	importancia				
	muy alta	alta	media	baja	ninguna
Temperatura					
Humedad					
Ventilación					
Ruidos					

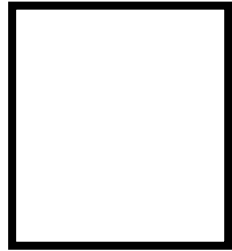
ANEXO 5

FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE						
PUESTOS CLAVE	FACTORES					
	Conocimiento	Experiencia	Responsa- bilidad	Capacidad de Decisión	Condiciones de Trabajo	Orden
Asesor de Prefectura						
Secretaria General						
Tesorero						
Contador 2						
Guardalmacén General 1						
Secretaria 3						
Director de Obras Públicas						
Director de Planificación						
Ingeniero Civil						
Conserje						
Chofer						

Responsable: _____	Fecha: _____
----------------------------------	----------------------------

ANEXO 6

**H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI
INVENTARIO DE PERSONAL**



FECHA EN QUE ES LLENADO EL FORMULARIO: _____

APELLIDOS Y NOMBRES:		
FECHA DE NACIMIENTO:	<input type="text" value="DIA:"/>	<input type="text" value="MES:"/> <input type="text" value="AÑO:"/>
ESTADO CIVIL:	<input type="text"/>	
FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN		
<input type="text" value="DIA:"/>	<input type="text" value="MES:"/> <input type="text" value="AÑO:"/>	TÍTULO DEL PUESTO: <input type="text"/>
ESCOLARIDAD:		
<input type="text" value="PRIMARIA:"/>	<input type="text" value="SECUNDARIA:
ESPECIALIDAD:"/> <input type="text"/>	<input type="text" value="SUPERIOR:
ESPECIALIDAD:"/> <input type="text"/>
CURSOS REALIZADOS ANTES DE SU INGRESO A ESTA INSTITUCIÓN:		
Tema o materia	Año	Lugar
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
TRANSFERENCIAS:		
A OTROS DEPARTAMENTOS:		
Título del puesto anterior	Título del puesto al que lo transfirieron	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	

ASCENSOS:

Puesto anterior: Departamento:

Ascendido a: Departamento :

CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO DURANTE SU PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN:

Tema o materia:

Año:

Lugar:

ANEXO 7

**H. CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI
SOLICITUD DE EMPLEO**

Apellidos y nombres: _____					
Lugar de nacimiento: Ciudad: _____ Provincia: _____ País: _____	Fecha de nacimiento: <table border="1"><tr><td>Día:</td><td>Mes:</td><td>Año:</td></tr></table>	Día:	Mes:	Año:	Estado Civil: _____ Sexo: Masculino: ____ Femenino: ____
Día:	Mes:	Año:			
Edad: _____ años. Número de cédula: _____ Número de afiliación Seg. Social: _____ Dirección Domiciliaria: _____					
Conocimientos en los que se haya especializado	Clase de trabajo en que se destaca				
Otras profesiones de las que usted. conoce:					

ANEXO 8

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DEL CAPITULO IV

OBSERVACIÓN Y MEMORIA

1. b)
2. d)
3. b)
4. d)
5. c)
6. a)

PERCEPCIÓN MECÁNICA

1. S
 - a. NO
 - b. SI
 - c. SI
 - d. SI
2.
 - a. NO
 - b. SI
 - c. NO
 - d. SI
3. d)
4. e)
5. c)
6.
 - a. NO
 - b. NO
 - c. SI
 - d. SI
 - e. SI
7. b)
8. a)
9. c)

BIBLIOGRAFÍA

- DESSLER, Gary. **“Administración de Personal”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición.
- WERTHER, William Jr. **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- **“Biblioteca Práctica de Administración y Ventas”** Tomo 3 Editorial Océano. S.A.
- Administración de Cooperación Internacional (ICA). **“Principios Fundamentales de la Gerencia”**. Impresión Imprenta Arana, S.A. Tercera Edición.
- C.P.A. DAVALOS A., Nelson. **“Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría”**. Editorial Ecuador. Segunda Edición.
- WENDELL, French. **“Administración de Personal, desarrollo de Recursos Humanos”**. Editorial Noriega Limusa.
- GOAD, Tom W., **“El Profesional en el Desarrollo de Recursos Humanos”** Cía. Editorial Continental.
- BAYÓN MARINE, Fernando. **“Gestión de Recursos Humanos”** Editorial García. Segunda Edición.
- CUMMINGS, L.L **“Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación”** México.
- Dr. SORIA, Leonardo. **“Administración de Personal”** Impresión: Talleres Gráficos de la Escuela Politécnica del Ejército. Primera Edición.
- ARIAS GALICA, Fernando **“Administración de Recursos Humanos”**; Editorial Trillas. Segunda Edición.

- **“Ley de Régimen Provincial”**. Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito-Ecuador

- **“Constitución Política del Ecuador”** Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito-Ecuador

- **“Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa”** Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito-Ecuador

- **“Código de Trabajo”** Corporación de Estudios y de Publicaciones Quito-Ecuador

ÍNDICE

CAPITULO I:

GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1	Ubicación.....	1
1.1.2	Reseña Histórica.....	1
1.1.3	Visión.....	2
1.1.4	Misión.....	2
1.1.5	Objetivos y Políticas.....	3
1.1.6	Áreas y Unidades.....	4
1.1.7	Estructura Orgánica / Funcional.....	6
1.1.8	Fines de la Dirección Administrativa.....	8
1.1.9	Funciones de la Dirección Administrativa.....	8

CAPITULO II:

ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1.1	Antecedentes.....	11
2.1.2	Donde Analizar.....	15
2.1.3	Diseño de formularios.....	16
	a) Cuestionario.....	17
	b) Entrevista.....	17
	c) Observación Directa.....	19

2.2 TRABAJO DE CAMPO

2.2.1	Levantamiento de la información.....	19
-------	--------------------------------------	----

2.3 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

2.3.1	Ordenamiento y clasificación de datos.....	20
2.3.2	Contenidos del análisis de puestos.....	20
	a) Identificación del puesto.....	20
	b) Descripción del puesto.....	23
	c) Especificación del puesto.....	24

CAPITULO III:

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

3.1 RELACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS CON LA LEGISLACIÓN LABORAL ECUATORIANA

3.1.1	De la Constitución de la República.....	26
3.1.2	Del Código de Trabajo.....	29
3.1.3	De la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.....	29

3.2 DESARROLLO DE LOS MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

3.2.1	Método de Jerarquización.....	30
3.2.2	Método de Clasificación por Categorías o de Gradación Previa (cualitativo).....	31
3.2.3	Método de Comparación de Factores.....	37
3.2.4	Método de Puntuación de Factores.....	57

CAPITULO IV:

REDISEÑO DE PUESTOS

4.1 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

4.1.1	Base legal del Documento.....	95
4.1.2	Índice alfabético de los Puestos Clasificados.....	96
4.1.3	Índice Ocupacional.....	96
4.1.4	Especificación de los Puestos clasificados.....	96

4.2 MODELO GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.2.1	Antecedentes.....	150
	a) Objetivos de Planificación.....	150
	b) Determinación de la Demanda.....	151
	c) Inventario de Personal.....	152
4.2.2	Sistema de Reclutamiento Personal.....	153
	a) Medios de Reclutamiento.....	153
4.2.3	Sistema de Selección de Personal.....	158
	a) Instrumentos de Evaluación de Candidatos.....	160
	b) Entrevista de selección.....	173
	c) Examen Médico.....	177

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES.....	178
5.2	RECOMENDACIONES.....	179