

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS PARA EL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO  
TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**POR:**

**ALNO. CHIMBO VIZCAINO RAÚL VICENTE**

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

**TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**

**2004**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado por el Sr. **ALNO. CHIMBO VIZCAINO RAÚL VICENTE**, como requerimiento parcial a la obtención del título de **TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**.

---

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**Lic. NARCISA MENA**

Latacunga, 17 de Mayo del 2004

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a MIS HERMANOS, PADRES quienes con amor, esfuerzo y apoyo incondicional han sabido guiarme por el sendero del bien, depositando en mí la confianza de logros mayores como hijo y miembro de una sociedad permitiéndome de esta manera conseguir una meta y alcanzar uno de mis anhelo más deseados.

También a Lourdes uno de mis pilares de apoyo moral e incondicional. A Verónica gracias por ser fuente de apoyo, cariño, comprensión en el desarrollo mi carrera y vida.

**ALNO. CHIMBO VIZCAINO RAÚL VICENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar un profundo agradecimiento a DIOS TODO PODEROSO por guiarme en el camino del saber. A la FUERZA AEREA ECUATORIANA por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y ser parte de ella.

Al personal docente y administrativo, también a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional e hicieron posible la realización de este proyecto.

**ALNO. CHIMBO VIZCAINO RAÚL VICENTE**

# INDICE

|                                 | <b>PAG.</b> |
|---------------------------------|-------------|
| Resumen.....                    | 1           |
| Introducción.....               | 3           |
| Planteamiento del problema..... | 5           |
| Objetivos.....                  | 5           |
| Justificación.....              | 6           |
| Alcance.....                    | 7           |

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Socialización organizacional.....             | 8  |
| 1.1.1 Métodos para promover la socialización..... | 9  |
| 1.1.1.1 Plantación del proceso selectivo.....     | 10 |
| 1.1.1.2 Contenido inicial e la tarea.....         | 10 |
| 1.1.1.3 Papel del gerente.....                    | 10 |
| 1.1.1.4 Grupos de trabajo.....                    | 11 |
| 1.1.1.5 Programas de integración.....             | 11 |
| 1.1.1.6 Asuntos organizacionales.....             | 12 |
| 1.1.1.7 Beneficios.....                           | 12 |
| 1.1.1.8 Presentación.....                         | 13 |
| 1.1.1.9 Deberes de los cargos.....                | 13 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 1.1.2     | Desempeño del rol.....                              | 13 |
| 1.1.2.1   | Discrepancias de las expectativas.....              | 14 |
| 1.1.2.2   | Discrepancias con el rol.....                       | 14 |
| 1.1.2.3   | Retroalimentación de la discrepancia.....           | 14 |
| 1.1.2.4   | Discrepancias en el desempeño.....                  | 15 |
| 1.2       | Diseño de Cargos.....                               | 15 |
| 1.2.1     | Concepto de cargo.....                              | 15 |
| 1.2.1.1   | Tarea.....  | 16 |
| 1.2.1.2   | Atribución.....                                     | 16 |
| 1.2.1.3   | Función.....  | 16 |
| 1.2.2     | Diseño del cargo.....                               | 17 |
| 1.2.3     | Modelos del diseño de los cargos .....              | 18 |
| 1.2.3.1   | Modelo clásico tradicional de diseño de cargos..... | 19 |
| 1.2.3.1.1 | Ventajas.....                                       | 22 |
| 1.2.3.1.2 | Desventajas.....                                    | 22 |
| 1.2.3.2   | Modelo Humanista de las relaciones humanas.....     | 23 |
| 1.2.3.3   | Modelo situacional o contingencial.....             | 24 |
| 1.3       | Descripción y análisis de cargos.....               | 26 |
| 1.3.1     | Descripción de cargos.....                          | 26 |
| 1.3.2     | Análisis de cargos.....                             | 27 |
| 1.3.2.1   | Estructura del análisis de cargo.....               | 27 |
| 1.4       | Método de descripción y análisis de cargos.....     | 28 |
| 1.4.1     | Método de observación directa.....                  | 29 |
| 1.4.1.1   | Característica.....                                 | 30 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.4.1.2 | Ventajas.....                                       | 30 |
| 1.4.1.3 | Desventajas.....                                    | 30 |
| 1.4.2   | Método de cuestionario.....                         | 31 |
| 1.4.2.1 | Características.....                                | 31 |
| 1.4.2.2 | Ventajas.....                                       | 31 |
| 1.4.2.3 | Desventajas.....                                    | 32 |
| 1.4.3   | Método de la entrevista.....                        | 32 |
| 1.4.3.1 | Características.....                                | 33 |
| 1.4.3.2 | Ventajas.....                                       | 33 |
| 1.5     | Etapas del análisis de cargos.....                  | 33 |
| 1.5.1   | Etapa de planeación.....                            | 33 |
| 1.5.2   | Etapa de preparación.....                           | 34 |
| 1.5.3   | Etapa de ejecución.....                             | 35 |
| 1.5.4   | Objetivo del análisis de cargos.....                | 35 |
| 1.6     | Evaluación del Desempeño Humano.....                | 36 |
| 1.6.1   | Responsabilidad de la evaluación del desempeño..... | 37 |
| 1.6.1.1 | El directivo.....                                   | 37 |
| 1.6.1.2 | El empleado.....                                    | 37 |
| 1.6.1.3 | El equipo de trabajo.....                           | 38 |
| 1.6.1.4 | El órgano de gestión del personal.....              | 38 |
| 1.6.1.5 | Comité de evaluación.....                           | 38 |
| 1.6.1.6 | Evaluación de 360 grados.....                       | 39 |
| 1.7     | Objetivo de la evaluación del desempeño .....       | 39 |
| 1.8     | Beneficios de la evaluación del desempeño.....      | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 1.8.1 Beneficios para el jefe.....             | 40 |
| 1.8.2 Beneficios para el subordinado.....      | 41 |
| 1.8.3 Beneficios para la institución.....      | 41 |
| 1.9 Motivación.....                            | 42 |
| 1.9.1 Criterios básicos.....                   | 42 |
| 1.9.2 Necesidad en la motivación.....          | 43 |
| 1.9.2.2 Individuales.....                      | 43 |
| 1.9.2.3 Colectivas.....                        | 43 |
| 1.9.2.4 Otros aspectos de las Necesidades..... | 44 |
| 1.9.3 Tipos de motivación.....                 | 44 |

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Levantamiento de la información..... | 45 |
| 2.2 Identificación de los niveles.....   | 55 |

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.1 Base legal de documentos..... | 61 |
| 3.2 Objetivo.....                 | 62 |
| 3.2.1 General.....                | 62 |



|   |    |
|---|----|
| 3.2.2 Especifico.....   | 62 |
| 3.3 Fundamentos y ventajas del manual.....                                | 63 |
| 3.3.1 Fundamentos.....  | 63 |
| 3.3.2 Ventajas.....   | 64 |
| 4.2 Modelo de diseño de cargos del personal docente y administrativo..... | 64 |
| Rector (1.01.05.04).....  | 65 |
| Vicerrector Administrativo (1.02.05.04).....                              | 66 |
| Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo (1.03.05.04).....            | 67 |
| Vicerrectorado Académico (1.04.05.04).....                                | 68 |
| Asesor Jurídico (1.05.05.04).....   | 69 |
| Asesor Educativo (1.06.05.04).....  | 70 |
| Supervisor de Finanzas (1.07.05.04).....                                  | 71 |
| Supervisor de Coordinación y Control (1.08.05.04).....                    | 72 |
| Secretaria Ejecutiva Auxiliar (1.09.05.04).....                           | 73 |
| Secretaria Académica (1.10.05.04).....                                    | 75 |
| Directores de Carreras (1.11.05.04).....                                  | 76 |
| Docentes (1.12.05.04).....  | 77 |
| Analista de Recursos Humanos (1.13.05.04).....                            | 78 |
| Supervisor de Abastecimientos (1.14.05.04).....                           | 79 |
| 4.3 Localización de los niveles.....                                      | 81 |
| 4.3.1 Identificación.....   | 81 |
| 4.3.1.1 Del Rector.....   | 81 |
| 4.3.1.2 Del Vicerrectorado Académico.....                                 | 81 |
| 4.3.1.3 De Vicerrector de Investigación.....                              | 81 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3.1.4 Del Vicerrectorado Administrativo.....       | 82 |
| 4.3.1.5 Del Departamento de Instrucción Militar..... | 82 |
| 4.4 Políticas de asignación de cargos.....           | 84 |
| 4.4.1 Políticas generales.....                       | 84 |

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DEL ANALISIS ECONÓMICO**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Costo de elaboración del manual..... | 86 |
|--|----|

## **CAPÍTULO V**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 5.1 Conclusiones.....    | 87 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 88 |
| Bibliografía.....        | 90 |

## **ANEXOS**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>ANEXO A</b> | ENTREVISTA                                     |
| <b>ANEXO B</b> | CUESTIONARIO                                   |
| <b>ANEXO C</b> | NIVEL DE PERICIAS                              |
| <b>ANEXO D</b> | LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA |

|                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
|                | CODIGO DE TRABALO                   |
| <b>ANEXO E</b> | ORGANIGRAMA                         |
| <b>ANEXO F</b> | NOMINA Sr. OFICIALES Y AEROTÉCNICOS |
| <b>ANEXO G</b> | EVALUACION DEL EQUIPO ASIGNADO      |
| <b>ANEXO H</b> | CONTRATO                            |

## **RESUMEN**

El manual constituye uno de los elementos básicos del Sistema de Control Interno ya que este servirá como herramienta para el personal idóneo que requiere el instituto mismo que se fundamente en las nociones de Tarea, Atribución y Función.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden unirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. De este modo un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que los separa y los distingue de los demás cargos. Además define su nivel jerárquico es decir ciertos grados de autoridad y responsabilidad en los niveles que se encuentran sea docente o administrativos.

Debido al desconocimiento de políticas en las diferentes unidades administrativas ha llevado a que el personal sea multifuncional.

Por esta razón sugiero el Diseño del Manual de Cargos con la finalidad de obtener resultados positivos para el reclutamiento, selección, contratación y ubicación en el sistema de asignación de cargos. Para lo que se procedió la recopilación de información para el diagnóstico y desarrollo del presente trabajo utilizando técnicas y métodos de la investigación científica.

Además, se señala un análisis económico determinando los costos del personal y más actividades directas relacionadas en el diseño y elaboración del manual de cargos.

Cabe señalar que para un buen funcionamiento institucional se debe dotar al personal de tecnología actualizada, incentivos, capacitación acorde a los cargos que ocupe y crear un saludable ambiente laboral.

## **INTRODUCCIÓN**

El Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA) es un ente educativo de nivel Tecnológico superior que prepara a alumnos militares y civiles en carreras tendientes a la Aeronáutica tales como Telemática, Mecánica Aeronáutica, Gestión Empresarial, Avionica e idiomas; mismo que es dirigido en forma emprendedora e innovadora por sus directivos; con un manejo eficiente y eficaz de recursos necesarios e indispensables para su desarrollo interno y externo.

Resulta evidente que las instituciones que sobreviven a la competencia actual serán las que sepan incrementar su productividad, a pesar de necesarias reestructuraciones, para ello deberán estar dotadas de una estructura evolutiva que ofrezca en todo momento a su personal, los medios indispensables para obtener mayor productividad.

En la actualidad nos desarrollamos en un mundo competitivo el cual nos exige siempre estar a la par del desarrollo tecnológico, en donde las instituciones deberán estar cambiando constantemente, caso contrario dejan de ser competitivas. Es fundamental que la institución no vean al recurso humano como uno o más de los recursos, si no que pongan más atención en todo lo que tiene que ver con el personal ya que este es la base del progreso institucional.

El instituto al igual que otros requieren de un Manual de Cargos; el cual esta dirigido a cada uno de los miembros de la organización, este manual permitirá tener una fuente de información en la que todos los empleados encontrarán la descripción clara de las Funciones, Tareas y Atribuciones, sin tratar de imponer un excesivo formalismo en la institución.

Además facilitará la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permitirá uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas y docentes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ITSA es una institución de educación superior que da servicio a personal civil y militar del país tendiente a las ramas aeronáuticas mismo que desde su inicio no cuenta con un manual de cargos por la que no se puede establecer con precisión las tareas, atribuciones, funciones del personal que labora en la institución por ende es necesario crear un Manual de cargos para el Personal Docente y Administrativo del ITSA; mismo que será elaborado tomando en consideración normas legales constitutivas evitando de esta manera una comprensión equivocada del rol a desempeñar y se evada responsabilidades y se tome atribuciones ajenas a su cargo.

## **OBJETIVOS:**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de cargos con procedimientos específicos de las tareas atribuciones y funciones para mantener un nivel satisfactorio del rendimiento y excelencia del personal docente y administrativo del ITSA

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Indagar todo lo relacionado al diseño de cargos para tener bases sustentables para el desarrollo del proyecto.
- Determinar con precisión si las tareas, atribuciones, funciones estén de acuerdo con el cargo
- Diseñar un manual de cargos para que sirva como base legal de respaldo a la Institución.

## **JUSTIFICACIÓN**

Tomando en consideración la dimensión de cargos del personal docente y administrativo del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO es necesario y prioritario el diseño de un Manual de Cargos; mismo que ayudará a una mejor diferenciación del rol que cada persona desarrolla en un determinado cargo evitando de esta manera eludir actividades no asignadas a su cargo.

Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacitaciones y responsabilidades exigidas para un buen desempeño.



Ayudará a la estructuración y designación de actividades, trabajos concretos de individuos o grupo de individuos para alcanzar los objetivos de la Institución

## **ALCANCE**

El presente proyecto abarca todos los niveles de la Institución y más específicamente al personal de planta ITSA permitiendo establecer las tareas, funciones y atribuciones de cada uno de los empleados mejorando el desempeño de su rendimiento.

Se pretende conseguir la participación conjunta de todos los miembros de la organización logrando mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

El presente trabajo servirá como fuente de información para los directivos y el personal así como de todos los interesados en el tema.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEORICO**

Con frecuencia se hace necesario efectuar ajustes en la estructura organizacional en base a criterios derivados de ciertas necesidades tales como: Diseñar un manual de cargos considerando la situación existente para dar mejoramiento a la operación institucional. Para lo cual, se ha visto la necesidad de implantar un marco teórico conceptual que sirva de base para aplicar el presente proyecto.

#### **1.1 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

Después de ser seleccionadas las personas ingresan en la Institución; ya que el ingreso es restrictivo y selectivo solo algunas personas están capacitadas para ingresar a la Institución y ser admitidos para ocupar cargos. Antes de ser asignado a sus cargos, las Institución busca integrar a las personas ya sea aclimatándolas y condicionándolas mediante ceremonias de bienvenida luego realizan practicas para desprender viejos hábitos y prejuicios indeseables

en el comportamiento del recién iniciado de esta manera la Institución recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la Institución.

La socialización se preocupa en establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la Institución. Debido a la socialización el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar a la Institución: se compromete a cumplir con un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir con todo lo relacionado con sus funciones.

La Institución trata de influir en la adaptación y el comportamiento del individuo a sus necesidades, objetivos, características. Entre tanto el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar los objetivos personales. En muchas ocasiones, este proceso de personalización está en conflicto con el proceso de socialización propuesto por la Institución. Es un proceso bidireccional en que cada una de las partes trate de influir para que la otra parte se adapte a ella.

El periodo inicial del empleo, sea el primer año o sea los primeros años, constituye una fase muy importante para el desarrollo de una relación sana entre el individuo y la Institución. Es un periodo de difícil adaptación en que la rotación del personal es más elevada que los periodos subsiguientes. Con el transcurrir del tiempo, en nuevo empleado y el gerente

deberá aprender a adaptarse entre si, cada una de las partes que estuviera analizando y estudiando las reacciones de las otras para conocerla mejor y reducir la incertidumbre.

### **1.1.1 MÉTODOS PARA PROMOVER LA SOCIALIZACIÓN**

Los métodos que la institución utiliza para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos son muy variados que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo agradable de los cuales los métodos son los siguientes.

#### **1.1.1.1 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO SELECTIVO**

Es un esquema de entrevista de selección mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura, los colegas las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración. Se trata de permitir que el candidato, antes de ser admitido, obtenga información y sepa como funciona la Institución y como se comparte las personas que conviven en ella.

#### **1.1.1.2 CONTENIDO INICIAL DA LA TAREA**

El gerente puede asignar al nuevo empleado tareas muy complicadas y capaces de garantizarles éxito al comienzo de la carrera en la Institución, según va alcanzando experiencia se le designan tareas mas complejas y cada vez mas exigentes para capacitarles en el desempeño de las tareas futuras, tiende a incorporar altos patrones de desempeño y expectativa positivas con respecto a las recompensas por su desempeño y excelencia.

Cuando le asignan tareas fáciles al principiante, éstas no le brindan la oportunidad de lograr éxito ni obtener motivación.

### **1.1.1.3 PAPEL DEL GERENTE**

Para el nuevo empleado el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se encargue de controlar al nuevo empleado, lo guíe lo oriente durante el periodo inicial si el supervisor despeña un buen trabajo el empleado ve de mejor manera y aprende de ello o viceversa para lo cual el supervisor debe cumplir tres funciones básicas con el nuevo empleado:

- Entregar al nuevo empleado una descripción clara de las tareas que debe desempeñar
- suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla
- Proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad del desempeño

Los supervisores deben tener alto grado de seguridad personal para que no se sientan amenazados ante el fracaso o el éxito de los nuevos empleados, y tener mucha paciencia para tratar personal nuevo o inexperto.

### **1.1.1.4 GRUPOS DE TRABAJO**

El grupo de trabajo puede cumplir un papel muy importante en la socialización de los nuevos empleados la aceptación del grupo debe ser fuente fundamental de satisfacción de las

necesidades sociales y la actitud que toma el individuo frente a la institución, así como en la manera de comportarse el gerente debe designar el nuevo grupo de trabajo, que pueda provocar impacto positivo y duradero.

#### **1.1.1.5 PROGRAMA DE INTEGRACIÓN**

Se inicia dirigido a los nuevos miembros para familiarizarse con el lenguaje habitual, costumbres la estructura de la institución, áreas departamentos existentes, la misión y los objetivos institucionales. Casi siempre los programas de integración o inducción constituyen el método de adaptación de los nuevos empleados a las practicas normales de la Institución eso es para que aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que es imprescindible para el buen desempeño de sus empleados. Lo que debe comprender con precisión los recién llegados a formar parte de la institución<sup>1</sup>.

#### **1.1.1.6 ASUNTOS ORGANIZACIONALES**

- Misión y objetivos básicos de la Institución
- Políticas medios a través de los cuales se alcanzaran los objetivos
- Como se organiza y estructura la empresa que hace cada área o departamento
- Distribución física del área que utilizara el nuevo miembro
- Principales servicios de la Institución
- Normas y reglamentos internos
- Procedimientos de seguridad en el trabajo

---

<sup>1</sup> Daniel Katz, Robert L. Kahn, Psychologies social dash organizacoes, Sao Pablo, Atlas, 1970

#### **1.1.1.7 BENEFICIOS:**

- Horarios de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerio)
- Días de pago y anticipos de salariales
- Beneficios sociales ofrecidos por la Institución

#### **1.1.1.8 PRESENTACIÓN**

- A los superiores y a los colegas de trabajo

#### **1.1.1.9 DEBERES DE LOS CARGOS**

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
- Tareas del cargo
- Objetivos del cargo
- Visión del cargo

Estos programas duran de uno a cinco días y cuenta con un empleado de seguimiento a medio plazo.

En casos que el nuevo empleado ocupe una posición destacada, el nivel de gerencia o dirección el programa de integración puede durar meses con un tutor permanente y un tutor específico en cada área o departamento.

## **1.1.2 DESEMPEÑO DEL ROL**

El desempeño del rol recibe muchas influencias. Por ejemplo, considera una relación entre jefe y subordinado, en el que el primero debe asignar un rol al segundo. El proceso comienza cuando el jefe explica a los subordinado lo que debe hacer; el empleado recibe la explicación e interpreta la expectativa que se le comunica, con algunas distorsiones proveniente

del proceso de comunicación, realiza lo que se le pidió, según su interpretación personal, luego el jefe evalúa el desempeño de sus subordinados compartiendo y controlando. Compara el desempeño con las expectativas del rol. El rol se desempeña en lo siguiente.

### **1.1.2.1 DISCREPANCIA DE LAS EXPECTATIVAS**

Diferencia entre la expectativa del rol transmitida por el jefe y el rol percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación. No siempre aquellos que explican el jefe lo entiende perfectamente el subordinado.

### **1.1.2.2 DISCREPANCIA CON EL ROL**

Diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que desempeña. El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende lo que debe hacer, o no es capaz de realizar de manera efectiva.



### **1.1.2.3 RETROALIMENTACIÓN DE LA DISCREPANCIA**

La diferencia entre el comportamiento del rol del subordinado y el comportamiento controlado del jefe. El jefe no siempre evalúa adecuadamente todo lo que el subordinado realiza.

### **1.1.2.4 DISCREPANCIA EN EL DESEMPEÑO**

Es la diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado. El subordinado no siempre realiza lo que se le dice que ejecute<sup>2</sup>

## **1.2 DISEÑO DE CARGOS**

Las personas trabajan en la Institución a través de los cargos que ocupan. Cuando alguien dice que trabajan en determinada empresa, la primera pregunta que se nos ocurre es ¿Qué cargo ocupa? Así conocemos que hace en la institución, tiene su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. El cargo es de base de aplicación de las personas en las tareas Institucionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de las expectativas y motivación las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan a una Institución.

---

<sup>2</sup> Gorge Green, "Role-making Processes within Complex Organizations", en Marvin D. Dinette 1976

## **1.2.1 CONCEPTO DEL CARGO**

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de:

- Tareas
- Atribución
- Función:

### **1.2.1.1 TAREA**

Es la actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo en general es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente etc.

### **1.2.1.2 ATRIBUCION**

Es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, en general se refiere a cargos mas diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. Las atribuciones es una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.

### **1.2.1.3 FUNCIÓN**

Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuta de modo repetido.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en la Institución. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en la institución que consiste en un conjunto de deberes que los separan y distinguen de los demás cargos. Lo que define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados el departamento o división donde esta situado.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El termino de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El termino de abajo que los liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo indica su nivel jerárquico por ejemplo, dirección gerencia, supervisión, ejecución, en el área que esta situado (departamento o división), a quien reporta (quien es su superior inmediato), a quien supervisa (cuales son sus subordinados directos) y cuales son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

### **1.2.2 DISEÑO DE CARGOS**

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe
- A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, las relaciones con los subordinados

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir con los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representan el modelo de los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sáciales, culturales y legales.

### **1.2.3 MODELO DE DISEÑO DE CARGOS**

Inicia cuando el ser humano debió dedicarse a cazar o pescar aprendió de la experiencia acumulada de los siglos, o modificar su comportamiento para mejorarlo

continuamente. El proceso se complicó cuando aumentaron las tareas y fueron necesarias varias personas para realizarlos, aunque la profunda división del trabajo implementada por la revolución industrial debido al surgimiento de fábricas, la invención de las máquinas, la instrucción de la mecanización, la llegada de la administración científica y posteriormente del movimiento de relaciones humanas.

### **1.2.3.1 MODELO CLÁSICO TRADICIONAL DE DISEÑO DE CARGOS**

La figura utilizada por los ingenieros pioneros del movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a comienzo del siglo XX. Taylor y sus seguidores Gantt y Gilbreth hicieron un primer intento sistemático por aplicar ciertos principios para el desempeño óptimo de los individuos en los cargos. La administración científica que sólo los métodos científicos permitirán proyectar los cargos y para entrenar a las personas para obtener la eficiencia máxima. Mientras que Taylor buscaba la cooperación entre los administradores y los obreros para aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores fueron más restrictivos y se concentraron en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de desempeñar las tareas del cargo, y utilizaron incentivos salariales (premios de producción) para garantizar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos, los cuales se denominaron racionalización del trabajo. La mejor manera se definía mediante estudios del tiempo y movimiento que permitan determinar el método de trabajo que debían seguir los trabajadores. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obrero): los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no de pensar. El gerente mandaba y el obrero simplemente

obedecía y ejecutaba. El entrenamiento en el cargo se limitaba a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simple y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del trabajador. De ahí se derivó el énfasis en la fragmentación de las tareas, la simplificación exagerada de las actividades y, en consecuencia la superespecialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los cargos teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de su cargo
- La utilización de incentivos salariales por las tareas realizadas de su cargo los cuales se denomina nacionalización

Los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no de pensar el gerente mandaba y el obrero simplemente obedecía y ejecutaba, el punto de vista dominante era que cuanto más simple y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia de trabajo.

El modelo clásico diseña los cargos teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Se parte del supuesto según el cual el hombre es solo un apéndice de la máquina, un recurso productivo. La tecnología precede a las personas (máquinas, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos el diseño es óptimo cuando cumple los requisitos de la tecnología y los procesos productivos
- En función de los aspectos citados el trabajo se divide en partes de modo de que cada persona realiza sólo una tarea sencilla y rutinaria. Cada persona recibe una responsabilidad parcial en la ejecución rutinaria y repetitiva teniendo en cuenta el

tiempo estándar y los ciclos de producción que deben cumplirse el trabajo de las personas debe ser armónico rítmico y coordinado

El diseño clásico de los cargos se basa en la presuposición de estabilidad y permanencia a largo plazo del proceso la cual implica que el diseño de cargos es definitivo y se establecen para siempre no se prevén cambios.

El énfasis se hace en las eficiencia de las personas el trabajo se mide mediante un estudio de tiempo y movimiento para definir la ejecución, denominado tiempo estándar que representa el 100% de eficiencia quienes pasen de este tiempo estándar tienen sus respectiva preemisión.

El modelo clásico de diseño de cargos trata de proyectar los cargos siguiendo estos pasos:

- Dividir los cargos en tareas sencillas, repetitivas y que ofrezcan facilidades para entrar al trabajo
- Mediante el estudio de tiempos y movimientos, eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan fatiga o no estén relacionados con las tareas que se va a ejecutar
- Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, se sitúen y emprendan la tarea
- Seleccionar científicamente el trabajo de acuerdo con las tareas

- Eliminar todo lo que provoque cansancio físico, los instrumentos equipos deben distribuirse de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo; así mismo instrumentos que faciliten el trabajo humano
- Establecer el tiempo medio que los obreros deben ejecutar las tareas; es decir el tiempo estándar. Este es igual al 100% de eficiencia, un obrero cuya eficiencia es de 80% esta produciendo 20% menos quizá por falta de control o falta de materia prima
- Ofrecer planos de incentivo salarial otorgando premios para los obreros que superen el tiempo estándar con el fin de lograr rebasar el 100% y obtener mayor utilidad
- Mejorar el ambiente de trabajo para que no afecten a los empleados produciendo cansancio mejor proporcionando comodidad al trabajador

#### **1.2.3.1.1 VENTAJAS**

- Admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos
- Estandarización de las actividades
- Facilidad de supervisión y control, lo que permite un mayor número de empleados por cada jefe (mayor amplitud de trabajo)
- Reducción de los costos de entrenamiento
- Aplicación del principio de la línea de montaje

#### **1.2.3.1.2 DESVENTAJAS**

- Los cargos sencillos y repetitivos se toman monótonos y poco exigente, lo cual provoca apatía, fatiga, desinterés, y pérdida del significado del trabajo



- Al motivarse en el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción y descontento con la tarea
- Los rápidos cambios sociales, culturales y económicos indica que la súper simplificación de los cargos crean problemas en el futuro

Los resultados logrados por los seguidores de la teoría clásica no corresponden a los esperados porque siguieron un rozamiento lógico y racionalista que no concordaba con el aspecto humano de las personas.<sup>3</sup>

### **1.2.3.2 MODELO HUMANISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Surgió con la escuela de relaciones humanas en el año de 1930 que representaba el estándar administrativo de esa época hizo a un lado los factores que administraban científicamente consideraba decisivos la ciencia social constituye a la ingeniería industrial la organización informal relego a la información formal el liderazgo sustituyo a la jefatura, la recompensa social reemplazo a las salariales apareció la fatiga psicológica, el comportamiento del individuo dio lugar al grupo, el concepto de persona humana pasó a ser el hombre económico (motivado por solo recompensas salariales) el hombre social (motivado por incentivos sociales).

Con la teoría de las relaciones humanas se iniciaron los primeros estudios del liderazgo, motivación, comunicación y demás aspectos relacionados con las personas. El

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de administración, Sao Paulo, Makron Books, 1995.

énfasis en las tareas (administración científica) y el énfasis en la estructura (teoría clásica) desplazan al énfasis en las personas.

El diseño del cargo no se diferencia del modelo clásico. La teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de los cargos la única diferencia en las implicaciones humanas puesto que se centra más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña.

El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y con algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad aumentando la moral del personal sin embargo, la consulta y la participación no interfiere en el cumplimiento de las tareas ni afecta al flujo ni la secuencia de trabajo una de las principales actividades del gerente debe rotar a los ocupantes de cargos y dar oportunidad que estos intervengan en otras unidades y departamentos, algunos aspectos como el tiempo libre y las condiciones físicas de trabajo, reducir la monotonía y desarrollar sentimientos positivos. El modelo humanista no consiguió desarrollar un diseño de cargos que reemplace el modelo tradicional, pues solo se preocupa por el desarrollo externo a pesar de todo el logro de las relaciones humanistas fue en desplazar el énfasis administrativos en las tareas hacia el énfasis en las personas.

### **1.2.3.3 MODELO SITUACIONAL O CONTINGENCIAS**

Este modelo tiene dos variables las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí la denominación situacional, porque depende de la adecuación

del diseño de cargos en este modelo participa la estructura de la organización, las tareas y las personas que la ejecutará.

El diseño del diseño de los cargos se fundamenta no solo en los supuestos de la naturaleza de las personas, sino en un conjunto de suposiciones implícitas donde se desempeña los cargos.

El modelo situacional, prescribe relaciones con el diseño de cargos no se basa en la suposición de la estabilidad y permanencia de los objetivos y de los procesos, sino que al contrarios, son dinámicos y se basan en la aplicación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas, como responsabilidad del gerente y de su equipo de trabajo. De este modo cambia el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

El modelo situacional supone que la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas para alcanzar los objetivos planeados, el gerente no solo debe consultar a los empleados para satisfacer sus necesidades sino crear mecanismos que mejoren con el funcionamiento del departamento para lo cual se toma en cuenta ciertos factores:

- Elevada motivación intrínseca del trabajo
- Desempeño de alta calidad en el trabajo
- Elevada satisfacción del trabajo
- Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y de la desvinculación espontánea (rotación)

En general, los que ejecutan trabajos más interesantes y exigentes están más satisfechos que las que ejecutan tareas repetitivas y monótonas.<sup>4</sup>

### **1.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS**

La descripción de los cargos se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cargo, en cambio de la especificación de los cargos, los requisitos que los ocupantes necesitan cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción del cargo, presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, en términos de educación, experiencia, iniciativa.

Es necesario que se analice y se describa los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos.

#### **1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido ya que es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de tareas

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, Manual de reingenierías: un guía para reinventar e humanizar a sua empresas com a ajuda das pessoas, Sao Paulo, Makron Books, 19955

básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que lo comprenden.

Básicamente, tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo que debe cumplir el ocupante del cargo. Un cargo es la reunión de todas las actividades realizadas por una sola persona que ocupa un lugar formal en la institución.

### **1.3.2 ANÁLISIS DE LOS CARGOS**

Una vez identificado el contenido del cargo se analiza el cargo en relación a los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Aunque la descripción y el análisis del cargo están estrechamente relacionados en su finalidad y en su proceso de obtención de datos de diferencian entre si la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, y cuándo lo hace, cómo lo hace y porque lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidad y las condiciones del cargo que exigen para desempeñar de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos.

#### **1.3.2.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE LOS CARGOS**

Es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante del cargo es una verificación del análisis comparativo de las exigencias que dichas tareas imponen al ocupante los requisitos que deben tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo para lo cual se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicados en cualquier tipo o nivel del cargo.

- **REQUISITOS INTELECTUALES:** Tiene que ver con la exigencia del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada entre los cuales tenemos: Instrucción básica, Experiencia básica, Adaptabilidad del cargo, Iniciativa necesaria, Aptitudes necesarias.
- **REQUISITOS FÍSICOS:** Tiene que ver con la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada para lo cual tenemos: Esfuerzo físico, Capacidad visual, Destreza o habilidad Constitución física necesaria.
- **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:** Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, ya sea por el material, las herramientas que utiliza, por el patrimonio de la institución, el dinero los títulos valores o documentos, los contactos internos y externos y la información confidencial lo que debe responsabilizarse por tener un trabajo eficiente.
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, o sujeto a riesgos lo cual se permite que el ocupante se adapte bien para mantener su rendimiento en sus funciones. Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de los cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que faciliten, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

## **1.4 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción y el análisis de cargos con responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecida, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representa en primera instancia por el análisis de cargos. Quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que esta localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o propio ocupante del cargo. Los métodos que más se utilizan en la descripción y en el análisis de cargos son:

- Observación directa
- Cuestionarios
- Entrevista
- Métodos mixtos

### **1.4.1 MÉTODOS DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es uno de los métodos mas utilizados por su eficiencia de manera que el análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras que el análisis de los cargos anota los datos más importantes de su observación en la hoja del análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlos a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Algunos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido del manual puede verificarse con facilidad mediante la observación, dado de que

no en todas las cosas la observación responde todas las preguntas , por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### **1.4.1.1 CARACTERÍSTICAS**

- El análisis de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante del cargo.
- La participación del análisis de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva

#### **1.4.1.2 VENTAJAS**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a lo que se origine una sola fuente (analista de cargos) ya el hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de cargos (que hace, cómo lo hace y porque lo hace)

#### **1.4.1.3 DESVENTAJAS**



- Costo elevado ya que el análisis de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis
- No se recomienda aplicarlos con cargos que no sean sencillos ni repetitivos

## **1.4.2 MÉTODO DEL CUESTIONARIO**

Para realizar el análisis, se solicita el personal que realicen un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles, su contenido y sus características.

Estos cuestionarios se le distribuyen a todo el personal de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Debe conocer por lo menos un ocupante del cargo o el supervisor antes de aplicarlo para que conozca las preguntas y eliminar los detalles incorrectos.

### **1.4.2.1 CARACTERÍSTICAS**

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario del análisis de cargos, que llena el ocupante o su superior
- La participación del análisis de cargos en la recolección de los datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario)

### **1.4.2.2 VENTAJAS**

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de sus contenidos y sus características, además que participen varias instancias jerárquicas
- Este método es más económico para el análisis del cargo
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, si afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos

#### **1.4.2.3 DESVENTAJAS**

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlos y responderlo por escrito
- Exige que se planee y se elabore con cuidado
- Tiene a ser superficial o distorsionando en lo referente a la calidad de las respuestas escritas

#### **1.4.3 MÉTODO DE LA ENTREVISTA**

El enfoque mas productivo es la entrevista que el analista hace al ocupar el cargo puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información, verificar las incoherencias en los informes y si es necesario consultar al supervisor para asegurarse de que los datos sean validos eliminando dudas y desconfianza.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretenden analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

#### **1.4.3.1 CARACTERÍSTICAS**

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa

#### **1.4.3.2 VENTAJAS**

- Los datos relativos a un cargo que se obtiene de quienes lo conocen mejor
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas
- Este método es de mejor calidad y el que le proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos
- No tiene contraindicaciones puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo

### **1.5 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

Comprenden tres etapas que son:

#### **1.5.1 ETAPA DE PLANEACIÓN**

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; para lo cual requiere los siguientes pasos.

- Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza. etc.
- Elaboración de organigramas de cargos y la ubicación de los cargos en éste lo que se logra definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y áreas de actuación
- Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciara el programa el cual podrá empezar desde arriba y descender así abajo o viceversa
- Elección de los métodos que van aplicarse según las características de los cargos la elección recae sobre los métodos que presentan mayores ventajas
- Selección de los factores de especificación que se utiliza en el análisis basada en dos criterios de universalidad y discriminación
- Dimencionamiento de los factores de especificación determina el campo o la amplitud dentro del conjunto de cargos que pretende analizar. Gradación de los factores de especificación consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua a los que se les puede determinar valores que representen segmentos de amplitud

## **1.5.2 ETAPA DE PREPARACIÓN**

En esta fase aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los empleados de cargos que conformarán los equipos de trabajo
- Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales)
- Disposición del ambiente realizar informes a la dirección y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos
- Recolección de datos (nombres de los ocupantes del cargo que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios por los empleados

### **1.5.3 ETAPA DE EJECUCIÓN**

- Se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse
- Recolección de datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegido con el ocupante del cargo o con el supervisor
- Selección de datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis, echa por el analista del cargo
- Presentación de las relación provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o le rectifique
- Redacción definitiva del análisis de cargos
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación el organismo de oficializarle en la organización

### **1.5.4 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplios ya sea la identificación de necesidades, definición de programas de capacitación, plantación de la fuerza de trabajo, evaluación del cargo. Los objetivos del análisis y descripción de cargos estos constituyen la base de cualquier programa los principales objetivos son:

- Determina el perfil del ocupante del cargo, con el cual se aplican las pruebas adecuadas, para la selección del personal
- Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación
- Determinar las escalas salariales mediante la clasificación de los cargos
- Estimular la motivación del personal para estimular la evaluación del desempeño y el merito funcional
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados para el buen desempeño de sus funciones.<sup>5</sup>

## **1.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una apariencia sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan a pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo del propio empleado o incluso del comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño Los principales métodos de la evaluación son las escalas graficas, elección forzada, la investigación de campo, comparación por parte de las frases descriptivas, y los

---

<sup>5</sup> John S. Oakland, Gerenciamiento de cualidades total-TQM, Sao Paulo, Nóbel 1994.

métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discrepancias entre el supervisor y el subordinado.

### **1.6.1 RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con las políticas de los recursos humanos la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede distribuirse al directivo, a los empleados, el equipo de trabajo, cada una de estas alternativas implican una filosofía de acción.

#### **1.6.1.1 EL DIRECTIVO**

Es la cabeza de la institución es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación con la accesoria del departamento que establece los medios y criterios de evaluación en la actualidad proporciona mayor libertad y flexibilidad ya que este designan a su equipo quien le ayudara con el manejo de la institución.

#### **1.6.1.2 EL EMPLEADO**

Algunas instituciones permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación en esta institución cada persona evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el directivo o la Institución.

### **1.6.1.3 EL EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

### **1.6.1.4 ÓRGANO DE GESTIÓN PERSONAL**

En este caso el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros cada jefe del departamento proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se estudia para luego enviar informes de pasos coordinados por el departamento encargado.

Además presentan la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual de cada persona.

### **1.6.1.5 COMITÉ DE EVALUACIÓN**

En algunas instituciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado por el director que es constituido por empleados permanentes o transitorios



pertenecientes a diversos departamentos lo que se quiere con esto es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia de los sistemas.

Lo que se quiere conseguir es desplazar las responsabilidades por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzar.

#### **1.6.1.6 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

Es una apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, las personas internas a la institución participan en la evaluación del desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

#### **1.7 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos. La evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Adecuación del individuo en el cargo
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por un buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleo
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Calculo del potencial del desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por otra, los objetivos individuales

## **1.8 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

### **1.8.1 BENEFICIOS PARA EL JEFE**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con bases en las variables y los factores de evaluación
- Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema de objetivos, por lo que se puede conocer cual es su desempeño

### **1.8.2 BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y del desempeño que más valora la institución en sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe

### **1.8.3 BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado

- Pueden identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.<sup>6</sup>

## 1.9 MOTIVACIÓN

La motivación es un estado de ánimo (positivo) que permita desarrollar ideas, ser creativo, colaborador, participativo.<sup>7</sup>

### 1.9.1 CRITERIOS BASICOS

- Toda persona tiene un motivo para actuar
- Por ello siempre será necesario crearle motivos para que trabaje
- La satisfacción de sus aspiraciones; la comprensión de su forma de ser el capacitarlo, habilitarlo, adiestrarlo son buenos motivos
- Los logros dependen solo de trabajador
- Es necesario se tenga en cuenta Voluntad y Predisposición
- El trabajador SI PUEDE establece estándares de rendimiento
- Es necesario CONFIAR en la capacidad, de lo contrario enseñarlo a desarrollar, ayudarlo a pensar, colaborar
- el rol de jefes y supervisores; son el éxito fracaso de una Empresa

---

<sup>6</sup> Edward E. Lawler III, Lyman Porter, “Antecedent Attitudes of Effective Performance”, en Victor H. Vroom, Edward L. Deci (Orgs.) Management and Motivation, Middlesex, Penguin, 1973.

Idalberto Chiavenato Administration de Recursos Humanos Quinta Edición.

<sup>7</sup> Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. La Dirección Objetiva de los Recursos Humanos. Riobamba-Ecuador. Ing. Jorge Mejía Zúñiga.

- Por qué y para qué trabaja la gente? muchas cosas dependen del trabajo.

## **1.9.2 NESECIDADES EN LA MOTIVACIÓN**

### **1.9.2.2 INDIVIDUALES**

- Seguridad
- Dinero
- Dominio (poder) (mando)
- Posición Social
- Prestigio Profesional
- Autonomía (sin precisión) (solos)
- Dignidad (Normas Morales)

### **1.9.2.3 COLECTIVAS**

- Pertenencia
- Protección
- Dependencia
- Participación
- Colaboración
- Son más Sociales
- Altruistas

#### **1.9.2.4 OTROS ASPECTOS DE LAS NESECIDADES**

- Diferencias Individuales.
- Diferencias de Clases Sociales
- Satisfacción de necesidades.- satisfechas aparece otra.
- Jerarquía de necesidades.
- Carácter intercambiadles
- Inconsistencia.

#### **1.9.3 TIPOS DE MOTIVACIÓN**

- Intrínseca
- Extrínseca
- Positiva
- Negativa<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. La Dirección Objetiva de los Recursos Humanos. Riobamba-Ecuador. Ing Jorge Mejía Zúñiga.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

La Institución como se ha podido observar, toma al elemento humano como un recurso más en la generación de servicios, en la actualidad no cuenta con un Manual de Cargos tanto para el personal Docente como para el Administrativo, es por esta razón que uno de los mayores problemas que se ha podido observar es que el personal que labora dentro de esta Institución no tienen el rol específico de sus, Tareas, Atribuciones y Funciones para lo cual se procedió a un levantamiento de la información a través de las siguientes etapas:

#### **2.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION:**

- Recopilación de documentos.- Para contar con medios fijos para la recolección de información; se diseñó instrumentos como, entrevistas estructuradas y encuestas auto administradas
- Observación directa.- Esta técnica se aplicó en conjunto con la entrevista, misma que permitió observar el cargo que ocupa el empleado
- Entrevista.- En esta etapa se estableció un contacto directo con el personal, lo que fue muy beneficioso porque descubrí ciertas actividades y comportamientos que de otra forma no hubiese sido apreciado. Esta técnica fue aplicada a una persona por unidad administrativa para consolidar la información y cumplir con el objetivo del análisis (Verse Anexo A).

- Encuesta.- En esta etapa se procedió a la elaboración y aplicación de cuestionarios autos administrados, mismos que sirvieron para alcanzar información escrita tanto del personal Docente como Administrativo (Verse Anexo B).
- Posteriormente se procedió a la organización de la información para proceder al análisis y detectar los problemas del personal de acuerdo a su cargo, estableciendo de esta manera causas y efectos que pueden desestabilizar el cumplimiento de las actividades

Cabe señalar, que se procedió a un análisis por pregunta con la finalidad de ver las particularidades en cada una de ellas. Los datos relativos a los cargos, contenidos en los formularios, son la base a partir de la cual se obtendrá el producto del análisis:

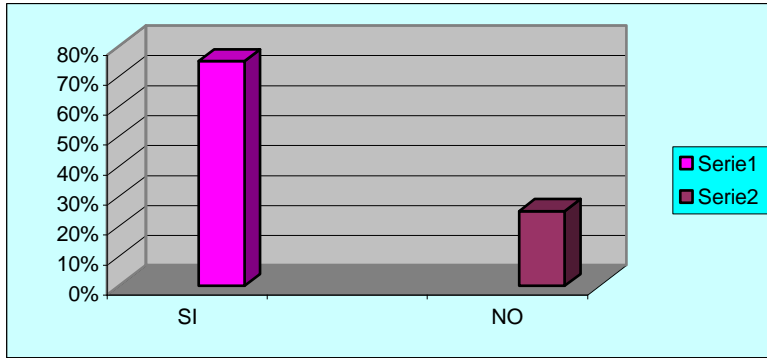
**1.- ¿Cual es la denominación del cargo asignado?**

**INTERPRETACIÓN.-** De La muestra seleccionada se ha podido determinar que el personal militar no conoce con claridad la denominación de su cargo.

**2.- ¿Tiene tareas asignadas dentro de su cargo?**

|    |     |
|----|-----|
| SI | 75% |
| NO | 25% |



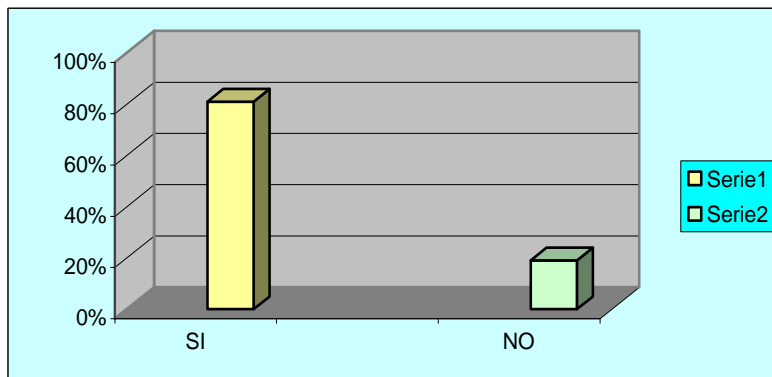


**Figura: 1**

**INTERPRETACIÓN.-** El 75% del personal tanto docentes como administrativos dice tener asignaciones de tareas dentro de su cargo, mientras que el 25% no tienen asignaciones de tareas dentro de su cargo.

**3.- ¿Sabe usted con precisión las funciones asignadas a su cargo?**

|    |     |
|----|-----|
| SI | 81% |
| NO | 19% |



**Figura: 2**

**INTERPRETACION.-** El 81% del personal tanto docente como administrativos dice conocer sus funciones mientras que del 19% no sabe.

**4.- ¿Cuál es el objetivo fundamental de su trabajo**

**INTERPRETACION.-** Indican tanto el personal docente como administrativo que el objetivo fundamental del trabajo realizado es brindar servicio eficiente al personal civil y militar dentro de la Institución en general.

**5.- ¿Que registros y formularios utiliza?**

**INTERPRETACION.-** En consecuencia de la muestra se puede determinar que del 58% tanto personal docente como administrativo utiliza registros para organizar planificar diferentes actividades en cambio el 22% no utiliza ningún tipo de formularios; mientras que el 20% no responde.

**6.- ¿Quién le distribuye el trabajo?**

**INTERPRETACION.-** De la muestra seleccionada podemos determinar que del 80 % existe un encargado, jefe o supervisor quien emana las órdenes para que el personal cumpla las actividades, mientras que los restantes no responden.

### 7.- ¿Cómo lo realiza el trabajo?

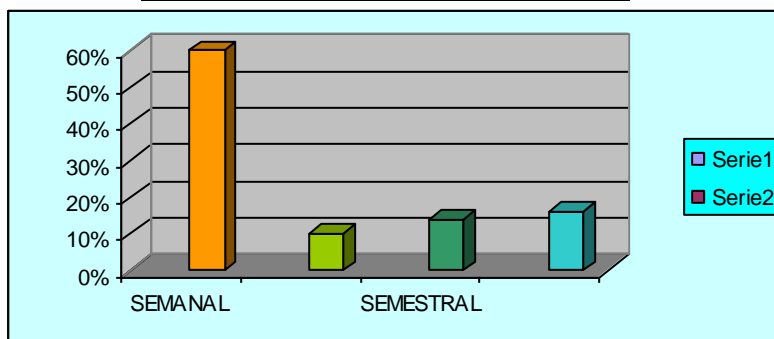
**INTERPRETACION.-** En consecuencia de la muestra utilizada se determino que del 80% realiza el trabajo en forma prioritaria, organizada, eficaz y sistemática para obtener la superación del mismo; mientras que el resto no responde.

### 8.- ¿A quien entrega el trabajo?

**INTERPRETACION.-** De la muestra se determino que la mayoría del personal Docente y Administrativo si sabe a quien entregar su trabajo, mientras que un porcentaje mínimo no conoce quien es su inmediato superior.

### 9.- ¿Qué tipo de trabajo usted realiza?

|                  |            |
|------------------|------------|
| <b>SEMANTAL</b>  | <b>60%</b> |
| <b>MENSUAL</b>   | <b>10%</b> |
| <b>SEMESTRAL</b> | <b>14%</b> |
| <b>OTRAS</b>     | <b>16%</b> |



**Figura: 3**

**INTERPRETACION.-** El 60% del personal Docente Administrativo realizan sus actividades semanalmente; mientras que el 10% dice realizar sus actividades mensualmente; el 14% realiza sus actividades semestralmente en cambio el 16% realizan actividades diarias dentro de la Institución.

**10.- ¿Qué trabajos eventuales ejecuta usted?**

**INTERPRETACION.-** De la muestra realizada podemos determinar que el 66% realizan diferentes actividades eventuales tales como planificación, organización y distribución; mientras el 23% no realizan ningún tipo de actividades; y el 12% no responde o desconoce.

**11.- ¿De que tramites usted es responsable?**

**INTERPRETACION.-** De la muestra utilizada 57 personas responden ser responsables de los diferentes trámites utilizados dentro de las secciones o departamentos de la Institución; mientras que los restantes dicen no ser responsables de ningún tipo de trámites.

**12.- ¿Dispone usted de un instructivo para ejecutar los trámites anteriores?**

**INTERPRETACION.-** Se puede determinar que 43 personas contestan que si disponen de un instructivo de acuerdo a la magnitud de leyes y reglamentos existentes para realizar cualquier tipo de trámites; mientras el resto dice que no existe o desconocen.

**13.- ¿Recibe usted instrucciones verbales sobre la forma en que debe hacer su trabajo?**

**INTERPRETACION.-** De la muestra utilizada podemos determinar que del 60 % dicen que si recibe instrucción verbal o sugerencias de cómo debo hacer el trabajo ya sea por el jefe o supervisor; mientras que el 40% dice que no recibe instrucción verbal por parte del jefe o supervisor del departamento ya que se tiene bien en claro las actividades que realiza dentro del trabajo.

**14.- ¿Indique el mobiliario y equipo que usted tiene a su cargo?**

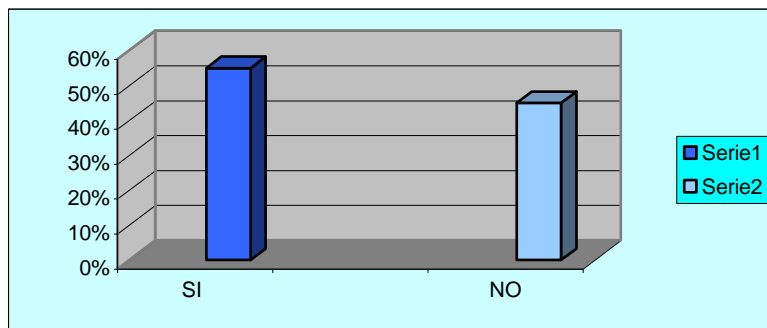
**INTERPRETACION.-** De la muestra utilizada podemos determinar que del 65% del personal Docente y Administrativo dicen ser responsables de todo cuanto esta dentro del departamento; mientras que el 35% dice que no tiene a su cargo o no tiene responsabilidad.

**15.- ¿Qué responsabilidad tiene usted en cuanto a manejo de documento, dinero etc.?**

**INTERPRETACION.-** De acuerdo a la muestra podemos determinar que del 20% tiene responsabilidad específica en el manejo de documentos y no tiene responsabilidad en el manejo de dinero de la Institución; mientras que el 80% dice que no tiene responsabilidades tanto en el manejo de documentos como de dinero de la Institución.

#### 16.- ¿Supervisa el trabajo de otros?

|    |     |
|----|-----|
| SI | 55% |
| NO | 45% |



**Figura: 4**

**INTERPRETACION.-** El 55% del personal responde ser responsable de supervisar el trabajo ya que de esto depende directamente la eficiencia y el cumplimiento de las actividades; mientras que el 45% dice no supervisar el trabajo de los demás solo se limita a realizar sus actividades.

#### 17.- ¿De que responde usted sobre el trabajo realizado por sus subordinados?

**INTERPRETACION.-** De acuerdo a la muestra podemos determinar que del 72% dice tener responsabilidad en el desarrollo del trabajo de sus subordinados para que se cumpla con eficiencia; mientras que el 28% dice que no tiene responsabilidades en el desarrollo del trabajo de sus subordinados.

### **18.- ¿Qué facultad tiene usted sobre el personal subordinado?**

**ITERPRETACION.-** De acuerdo a la muestra podemos determinar que del 57% tiene facultad de emitir, corregir el trabajo o el desarrollo de las actividades de sus subordinados; mientras que el 28% dice que no tiene facultad de emitir o emanar órdenes; en cambio el 15% no responde.

### **19.- ¿Qué tipo de sugerencia ha emitido a sus superiores respecto al personal?**

**INTERPRETACION.-** De acuerdo a la muestra realizada podemos determinar que el personal ha emitido varias sugerencias que se detallan a continuación:

- Conocer sus tareas funciones y atribuciones específicas
- Libertad de expresión
- Mantener un equilibrio entre la comunicación abierta y cerrada
- Participar en la toma de decisiones
- Deben impartir charlas de relaciones interpersonales
- Optimización del personal
- Motivación

Mediante la información obtenida se ha podido identificar lo siguiente:

El personal que labora en la Institución es:

- Civil
- Militar

También se pudo identificar que al personal se lo contrata de acuerdo a lo siguiente:

Empleados Militares:

- Escalafón de señores oficiales y aerotécnicos del ITSA

De acuerdo al Nivel de Pericia llamase así al grado de idoneidad y eficiencia requerida en la especialidad de FAE. <sup>9</sup> (Verse Anexo C)

Empleados Civiles:

- Empleados civiles FAE
- Empleados civiles con contrato FAE
- Empleados civiles con contrato ITSA
- Empleados civiles con contrato hora clase ITSA

De acuerdo a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Código de Trabajo (Verse Anexo D).

Estos se encuentran en todas las dependencias cumpliendo actividades como:

- Docentes
- Administrativo

La institución tiene los siguientes niveles según su distribución organizacional.

---

<sup>9</sup> Manual de Clasificación de Especialidades Aerotécnicas



- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo

Cada nivel se conforma de unidades administrativas, llamase con este nombre a un departamento, sección o área. (Verse Anexo E).

Mencionados niveles han sido analizados en forma individual para obtener una información pormenorizada o más precisa del número de personal y denominación de sus cargos.

## **2.2 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES**

Nivel Directivo.- Actualmente este nivel esta conformado por cinco oficiales mismos que cumplen funciones administrativas tales como, la toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta los planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución, este personal esta distribuido de la siguiente manera:

| <b>MILITARES</b>      | <b>CANTIDAD</b> | <b>FUNCION</b> |
|-----------------------|-----------------|----------------|
| RECTORADO             | 1               | ADMINISTRATIVA |
| VICERRECTORADOS       |                 |                |
| ACADEMICO             | 1               | ADMINISTRATIVA |
| ADMINISTRATIVO        | 1               | ADMINISTRATIVA |
| INVESTIGACION Y DLLO. | 1               | ADMINISTRATIVA |
| INSTRUCCIÓN MILITAR   | 1               | ADMINISTRATIVA |

Nivel Asesor.- Al momento en este nivel hay tres personas encargadas de aconsejar, informar, preparar proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica etc. Ellos brindan asesoría especializada al niveles directivo y más áreas que tengan que ver con la institución, en los casos que se considere necesario.

| <b>CIVILES</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>FUNCION</b>         |
|------------------|-----------------|------------------------|
| ASESOR EDUCATIVO | 2               | ADMINISTRATIVA DOCENTE |
| ASESOR JURIDICO  | 1               | ADMINISTRATIVA DOCENTE |

El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena solo emite consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes que requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo. También cumplen actividades de tipo docente.

Nivel Operativo.- Este nivel al presente constituye el trabajo físico e intelectual utilizado directamente en la prestación de servicios, cuyo funcionamiento sigue determinadas rutinas y procedimientos programados, mismos que son puestos en práctica por disposición u

obligación dando lugar a una presencia de duplicación y superposición de funciones a nivel de unidades administrativas; por el desconocimiento de parámetros y la línea de mando de acuerdo a su cargo lo que hace necesario una identificación clara de los niveles jerárquicos.

Además la falta de comunicación y el desconocimiento de políticas racionalizadas en la jefatura de áreas y laboratorios provoca roces entre el personal; por lo cual no hay un saludable ambiente laboral.

Abarca también la programación y ejecución de las tareas, funciones y atribuciones de las actividades diarias de la institución; mismas que no son bien definidas por la falta de un instructivos de acuerdo al cargo dando lugar a que el personal sea multifuncional ya que cumplen diferentes actividades adicionales a su cargo lo cual ha dado origen a una inconformidad en el ámbito laboral.

Se encuentran las instalaciones físicas y equipos de oficina, estos últimos no se encuentran actualizados en ciertas unidades administrativas como en el departamento de Recursos Humanos, dificultando el desempeño óptimo del personal.

De acuerdo al estudio realizado ciertos efectos son provocados por la falta de motivación y compromiso institucional, ante la carencia de incentivos.

El personal que labora en este nivel esta distribuido de la siguiente manera:

| <b>CIVILES</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>FUNCION</b>             |
|------------------|-----------------|----------------------------|
| CIVILES          | 26              | ADMINISTRATIVOS            |
| CIVILES          | 10              | DOCENTES                   |
| CIVILES          | 8               | ADMINISTRATIVA Y DOCENTES  |
| <b>TOTAL</b>     | <b>44</b>       |                            |
| <b>MILITARES</b> |                 |                            |
| MILITARES        | 4               | ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES |
| MILITARES        | 60              | ADMINISTRATIVOS            |
| MILITARES        | 3               | ESTUDIANTES                |
| <b>TOTAL</b>     | <b>67</b>       |                            |

Docentes hora clase que no tienen contrato FAE.

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>DOCENTES HORA CLASE</b> | <b>60</b> |
|----------------------------|-----------|

La nomina del personal de la información señalada en los cuadros (Verse Anexo F).

En consecuencia he podido detectar los siguientes hechos:

## **DOCENTE**

- Desconocimiento del manual orgánico funcional
- No se ha dado a conocer por escrito un reglamento de funciones en lo referente a la jefatura de áreas y laboratorios.
- No existe conocimiento cabal del concepto de cargo.
- No se puede especificar con claridad la función
- No existe comunicación entre el personal directivo y operativo hay ciertas restricciones.

- No existe participación directa en la toma de decisiones.
- La impuntualidad existente en el desempeño profesional por el cumplimiento de asignación de tareas
- Que se ve al personal como un recurso más por lo que se siente desmotivado
- La falta de cortesía entre el personal. (Relaciones Humanas)
- Desconocimiento del material didáctico existente en la Institución.

## **ADMINISTRATIVO**

- Desconocimiento del manual orgánico funcional.
- No existe conocimiento cabal del concepto de cargo.
- No se puede especificar con claridad la función
- No existe la optimización del personal de acuerdo a su cargo por la asignación de tareas.
- No existe comunicación entre el personal directivo y operativo hay ciertas restricciones.
- No existe participación directa en la toma de decisiones.
- Que se ve al personal como un recurso más por lo que se siente desmotivado
- La falta de cortesía entre el personal.
- Las diferencias existentes entre el personal Civil y Militar

La institución utiliza el modelo clásico el cual implica que el diseño que el cargo es definitivo y no se prevén cambios, se estandariza las actividades tornándose monótonas y rutinarias, se reduce los costos de entrenamiento el empleado simplemente obedece, ejecuta disposiciones y ordenes superiores.

Razón por la cual se creen, un recurso no relevante en el proceso productivo; provocando apatía, fatiga desinterés, insatisfacción y descontento, pérdida del significado de la tarea.

Los resultados logrados por la utilización de la teoría clásica no corresponde a los esperados por que el razonamiento lógico y racionalista no concuerda con el aspecto humano de las personas.

Se debería utilizar el modelo situacional o contingencias que eleva satisfacción y motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad; en general los trabajos más interesantes, exigentes, incentivados y motivados genera personal más satisfechos altamente operativos y productivo.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

El presente manual permite desarrollar con eficiencia las funciones de cada unidad administrativa de la Institución complementando los datos que trae el organigrama, además indica información relativa a cada cargo o puesto de trabajo y permite determinar los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo cargo.

También contiene información sobre las Tareas, Atribución y Funciones que debe cumplirse en cada puesto de trabajo y en cada departamento o sección, facilitando una mejor asignación del personal para los distintos cargos de la Institución.

#### **3.1 BASE LEGAL DEL DOCUMENTO**

Es de fundamental importancia considerar la nueva Nomenclatura Ocupacional Genérica del Sistema Nacional de Clasificación de Puestos del Servicio Civil. Con resolución No OSCIDI (OFICINA DE SERVICIO CIVIL Y DESARROLLO INSTITUCIONAL) N0 0033 de acuerdo con el artículo 69, literal D del Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y Carreras Administrativas y el Decreto Ejecutivo No. 41 publicado en el Suplemento de registro Oficial No. 11 del 25 de agosto 1998, la oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, OSCDI, ha preparado la Norma Técnica de Ubicación Inicial en el Desarrollo de las Carreras.

Del Código de Trabajo los Artículos 78, 80, 120 para lograr la aplicación de estos EN en artículos, se hace necesario que el empleado que desarrolla una actividad en cargo, sepa claramente cuales son sus tareas y atribuciones.<sup>10</sup>

La ley del CONESUP que rige para Escuelas Superiores, Universidades y Politécnicas.

## **3.2 OBJETIVO**

### **3.2.1 GENERAL:**

Servir de guía del personal directivo en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado con normas específicas de sus Tareas, Atribuciones y funciones para mantener un nivel satisfactorio de rendimiento y excelencia del personal Docente y Administrativo del ITSA.

### **3.2.2 ESPECIFICOS:**

- Establecer disposiciones claras y definidas para el proceso de selección del personal docente y administrativo del Instituto
- Alcanzar y mantener un alto grado de Alistamiento operativo del personal Docente y Administrativo, que le permita enfrentar con éxito las amenazas

---

<sup>10</sup> Corporación de Estudios y Publicaciones. Código de Trabajo. Quito-Ecuador.



- Poseer un sistema de educación eficiente y eficaz que le permita un elevado desempeño profesional dentro de la institución
- Disponer de un recurso humano altamente productivo y comprometido con la Institución
- Disponer de una nueva organización operativa y administrativa con altos niveles de eficiencia y eficacia

### **3.3 FUNDAMENTOS Y VENTAJAS DEL MANUAL**

#### **3.3.1 FUNDAMENTOS:**

- Los ahorros en el costo de entrenamiento se pierde por causa de la elevada rotación del personal
- Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras disponibles, lo cual eleva los costos laborales
- Es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos repetitivos
- Debido a la falta de compromiso los trabajadores, ocurren problemas de calidad y productividad
- La rotación del personal incrementa los costos de reclutamiento y selección
- La producción se vuelve imprevisible debido al comportamiento de las personas
- Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y los directivos.

### **3.3.2 VENTAJAS:**

- Dado de que las tareas se aprendan con rapidez, no se requiere mucho entrenamiento
- Los cargos son ocupados por personas capacitadas, pero fáciles de seleccionar, a las que se les pagan bajos salarios
- Los trabajadores pueden ser cambiados de sus puestos, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento
- Los trabajadores no se sienten físicamente cansados, debido a la mecanización. La fatiga debe ser mínima
- La estandarización permite mayor facilidad en el control de calidad; se minimiza la probabilidad de error
- La producción puede preverse y planearse, gracias a la mecanización
- La administración ejerce el control sobre los trabajadores mediante la simple observación.

## **4.2 MODELOS DEL DISEÑO DE CARGOS DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:**

RECTOR

**CODIGO**

1.01.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Administrar el proceso Educativo, Disciplinario, Administrativo y Económico manteniendo a la Institución en óptimas condiciones operativas<sup>11</sup>.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Presidir la Asamblea General y el Consejo Tecnológico.
- Definir las políticas de trabajos del Centro de Sistemas Información, Secretaria General (Procuraduría), Finanzas y Promoción Institucional.
- Coordinar con el escalafón Superior de la fuerza Aérea la dotación de recursos, para el fiel cumplimiento de la misión del ITSA.
- Ser responsable de admisión financiera del instituto; así como la gestiones de autogestión económica del ITSA<sup>12</sup>.
- Representar legal y oficialmente al Instituto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por el mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Presentar el informe anual de labores ante el mando de la Fuerza Aérea, así como ante la autoridad del CONESUP, y a la Asamblea Tecnológica.
- Disponer al personal civil y militar, el cumplimiento de comisiones, en representación del Instituto.
- Vincular las acciones del Instituto en trabajos de desarrollo para la comunidad.
- Coordinar con la Dirección de Educación y del Personal FAE, el ingreso al ITSA de alumnos militares aspirantes a Aerotécnicos y de alumnos civiles a las diferentes Escuelas Tecnológicas.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones impartidas por las leyes y autoridades correspondientes.
- Prepara el presupuesto anual del Instituto y presentarlo para su aprobación.
- Puede delegar funciones pero no – responsabilidades.
- Definir las políticas para el diseño, implantación y evaluación de proyectos educativos
- Responder por el óptimo funcionamiento académico, administrativo y disciplinario del Instituto
- Legalizar la conformación de tribunales de grado.
- Promover permanentemente la ejecución del programa de capacitación técnica, pedagógica, para el personal docente del Instituto.
- Presentar el informe anual de labores ante el mando de la Fuerza Aérea, así como ante la autoridad del CONESUP, y a la Asamblea Tecnológica.

**ESPECIFICACION DEL GARGO:**

**RESPONSABILIDAD:**

El Rector de la Institución ejercerá la autoridad conferida por el Mando de la Fuerza Aérea así como lo establecido por las leyes, reglamentos y más disposiciones correspondientes manteniendo el proceso Educativo, Disciplinario, Administrativo y Económico en optimas condiciones elevando el prestigio y eficiencia de la Institución.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Título profesional en Administración Economía, Ingeniería o Afines, Maestría relacionada al cargo será ejercido por un Coronel de la Fuerza Aérea en servicio activo Diplomado del Estado Mayor.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 5 años en el área educativa o funciones similares y será designado por el Mando de la Fuerza Aérea.

<sup>11</sup> Orgánico Funcional

<sup>12</sup> Recursos Humanos. Manual de Pericia Señores Oficiales

**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:**

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**CODIGO**  
1.02.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Apoyar en forma eficiente a la gestión administrativa, mediante la planificación, dirección y control de actividades técnicas relacionada con estudios de estructura, sistemas y procesos orientados al desarrollo administrativo Institucional.

**DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES:**

- Asistir y participar con los niveles ejecutivos en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo institucional.
- Dirigir estudios de mejoramiento de la estructura, funciones y procesos de las unidades administrativas, con eficiencia en el empleo de los recursos<sup>13</sup>.
- Analizar y participar en la formulación de presupuestos, realizar el control y seguimiento de contratos, convenios proyectos, planes operativos evaluando su ejecución y rendimiento desde el punto de vista costo-beneficio.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos en vigencia, para el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas.
- Asistir a los niveles ejecutivos en el análisis y la realización de actividades técnicas y administrativas.
- Coordinar con el personal técnico profesional la elaboración de material didáctico o documentación necesaria a utilizar en los cursos de capacitación para la difusión e implantación de sistemas o procesos administrativos.
- Dirigir, controlar y verificar la ejecución correcta de los procesos administrativos, a fin de proponer modificaciones o renovación de los mismos.
- Efectuar revisiones periódicas de los avances de las actividades, y evaluar su cumplimiento considerando cronogramas de trabajo.
- Elaborar y presentar informes sobre las novedades detectadas.
- Promover sesiones de trabajo la ejecución de la programación administrativa.

**ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Por la calidad de los trabajos realizados; por la evaluación de programas establecidos para el desarrollo administrativo; por ejercer supervisión a profesionales técnicos y administrativos.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado cursos de actualización en métodos y procesos administrativos, calidad total y reingeniería de procesos.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Título profesional en ingeniería administrativa o afines, será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio Activo, diplomado del Estado Mayor.<sup>14</sup>

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 5 años en el área Administrativa y será designado por el Mando de la Fuerza Aérea.

<sup>13</sup> Recursos Humanos. Manual de Pericia Señores Oficiales

<sup>14</sup> Orgánico Funcional

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**TÍTULO DEL CARGO:** VICERRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

**CODIGO**  
1.03.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Apoyar y participar en forma eficiente en la proyección de la gestión administrativa con una adecuada planificación, organización, ejecución y control de los planes operativos que ayudan al desarrollo institucional.

**DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES:**

- Asesorar en el diseño, planificación, implantación, ejecución y evaluación de proyectos de grado a los alumnos del Instituto.
- Buscar y mantener convenios con instituciones educativas y de desarrollo, bajo la coordinación de la Asesoría educativa<sup>15</sup>.
- Ejecutar trabajos tendientes a lograr recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos y científicos para el Instituto.<sup>16</sup>
- Dirigir acciones del Instituto tendientes a establecer políticas de Investigación y Desarrollo.
- Supervisar las actividades y tareas de las secciones de Proyectos, Convenios, Autogestión y Perfeccionamiento Docente.
- Planificar actividades de desarrollo comunitario.
- Proponer proyectos de investigación y desarrollo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por las Autoridades respectivas.

**ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

El Vicerrector de Investigación y Desarrollo de la institución ejercerá la autoridad conferida por el Mando de la Fuerza Aérea así como lo establecido por las leyes, reglamentos y más disposiciones correspondientes manteniendo el proceso Educativo, Disciplinario, Administrativo y Económico en óptimas condiciones elevando el prestigio y eficiencia de la unidad administrativa así como el de la institución.

Por la calidad de los trabajos realizados; por la evaluación de programas establecidos para el desarrollo administrativo; por ejercer supervisión a personal técnico y administrativo.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Post-Grado en Planificación, haber aprobado cursos de Relaciones Humanas, Informática, será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio Activo, diplomado del Estado Mayor.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:**

Título profesional en Economía, Administración, Maestría en desarrollo de Proyectos o afines será ejercido por un Teniente Coronel de la Fuerza Aérea en servicio Activo, diplomado del Estado Mayor.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 5 años en el área Educativa y será designado por el Mando de la Fuerza Aérea.

<sup>15</sup> Orgánico Funcional

<sup>16</sup> Recursos Humanos. Manual de Pericia Señores Oficiales

**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** VICERRECTOR ACADEMICO

**CODIGO**  
1.04.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Apoyar en forma eficiente a la gestión Educativo del ITSA, mediante la Planificación, Ejecución y Evaluación Académica y Pedagógica del ITSA orientados al desarrollo .Institucional.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Será el responsable de la ejecución y avance académico del ITSA.
- Tramitar ante los organismos de Educación superior, la legalización de la documentación por ellos requerida.
- Autorizar matriculas extraordinarias y recepción de exámenes atrasados.<sup>17</sup>
- Nombrar a los Coordinadores académicos de cada especialidad, y designar a los encargados de los laboratorios de las diferentes áreas<sup>18</sup>.
- Aprobar el distributivo de trabajo y horarios, del personal docente.
- Organizar jurados y planificar fechas y horarios de presentación y defensa de trabajos de investigación.
- Será el responsable de la Planificación, Ejecución y Evaluación Académica y Pedagógica del Instituto.
- Presentar al Rector, para su aprobación, la planificación del calendario académico del Instituto.
- Ejercer la Supervisión Pedagógica en coordinación con la Asesoría Educativa y los Directores de Área.
- Presidir el Consejo Académico.
- Presidir las juntas académicas del ITSA.
- Ejecutar y realizar las acciones delegadas por el Rector del Instituto.
- Cumplir y hacer cumplir con las demás disposiciones legales y reglamentarias.
- Supervisará en coordinación con la Asesoría Educativa del Instituto, el progreso del avance académico.
- Planificar y organizar cursos para el personal docente, tendientes a mejorar el nivel profesional.
- Ser responsable directo del manejo, custodia y legalización de cuadros de calificaciones, Promociones, pases de nivel, actas de grado y títulos.

**ESPECIFICACION DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Por la calidad de los trabajos realizados; por ejercer la supervisión, planificación, ejecución y evaluación pedagógica en coordinación con la Asesoría Educativa y los Directores de Áreas.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:**

Haber aprobado cursos de Actualización y Procesos Académicos. Calidad Total, Reforma Curricular. Será ejercido por un Coronel de la Fuerza Aérea en servicio activo, Diplomado del Estado Mayor.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Título profesional en Ingeniería, Administración, Economía o Afines.

**EXPERIENCIA:**

Mínima de 5 años en el área educativa y será designado por el Mando de la Fuerza Aérea.

<sup>17</sup> Orgánico Funcional

<sup>18</sup> Recursos Humanos. Manual de Pericia Señores Oficiales

**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** ASESOR JURIDICO- PROCURADOR

CODIGO  
1.05.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Analizar y asesorar buscando alternativas de solución a problemas que impidan el normal desarrollo de las actividades, velando por la integridad moral de la institución y demostrar que la entidad es sólida en el fundamento de sus principios.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Tramita y llevar el registro de todos los documentos dispuestos por el Rector y las autoridades correspondientes.
- Llevar los libros, registros, formularios y demás documentación oficial y encargarse de su integridad, inviolabilidad y reserva.
- Organizar, centralizar y mantener actualizado el archivo del Instituto.
- Asesorar todas las acciones del Instituto desde el punto de vista jurídico legal<sup>19</sup>.
- Conferir certificaciones, previa autorización del Rector del Instituto.
- Realiza las convocatorias pertinentes, de acuerdo a los requerimientos del Rector.
- Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regulen la educación tales como las leyes, reglamentos, regulaciones, resoluciones, acuerdos, circulares, estructuras, convenios.
- Llevar al día las actas de reuniones de la Asamblea General, Consejo Tecnológico y Consejo Académico, y de los demás en que forme parte según La Ley.
- Suscribir, sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, conjuntamente con el Rector, los documentos oficiales del Instituto.
- Autenticar los títulos que expide el Instituto Tecnológico e informar sobre la validez de la documentación presentada por el conocimiento del título en el exterior.
- Asesorar asuntos legales al Rector del Instituto.
- Patrocinar las defensas de los intereses legales del Instituto y comparecer en juicio como su defensor.
- Asesorar jurídicamente a todas las autoridades y organismos del Instituto.
- Coordinar y supervisar el trabajo de la secretaría académica, administrativa, y las demás que existen en el instituto, y sobre esta base suscribir y legalizar las correspondientes certificaciones.

**ESPECIFICACION DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Velar por los intereses e instrumentos legales, documentación oficial, asesoramiento desde el punto de vista jurídico.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Sistema Educativo Derecho en Administración Civil y Penal y Laboral, haber aprobado cursos en Control Gubernamental Contratación Pública, Relaciones Humanas.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Doctor en Jurisprudencia.

**EXPERIENCIA:**

Tener 5 años de docencia Superior Legalmente Matriculada en el colegio de Abogados.

<sup>19</sup> Instituto Tecnológico Superior Ibarra. Departamento Asesor. Ibarra-Ecuador.

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** ASESOR EDUCATIVO

**CODIGO**  
1.06.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Analizar y asesorar buscando alternativas de solución a problemas que impidan el normal desarrollo educativo, velando por la integridad moral de la institución y demostrar que la entidad es sólida en el fundamento de sus principios.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Tramita y llevar el registro de todos los documentos dispuestos por el Rector y las autoridades correspondientes.
- Llevar los libros, registros, formularios y demás documentación oficial y encargarse de su integridad, educativa.
- Organizar, centralizar y mantener actualizado el archivo del Instituto.
- Impartir conocimientos de las asignaturas de acuerdo a las carreras.
- Desarrollo lógico y cronológico del plan de estudio.
- Ser informador para el alumno.
- Evitar la improvisación
- Motivar al personal durante el desarrollo de las actividades académicas.<sup>20</sup>
- Promover e incentivar en el alumno el interés por la investigación científica.
- Guiar en el desarrollo de las actividades académicas.
- Realiza las convocatorias pertinentes, de acuerdo a los requerimientos del Rector.
- Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regulen la educación tales como las leyes, reglamentos, regulaciones, resoluciones, acuerdos, circulares, estructuras, convenios.
- Llevar al día las actas de reuniones de la Asamblea General, Consejo Tecnológico y Consejo Académico, y de los demás en que forme parte según La Ley.
- Asesorar asuntos académicos al Rector del Instituto.

**ESPECIFICACION DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Velar por los intereses e instrumentos académicos, documentación oficial, asesoramiento desde el punto de vista académicos.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Sistema Educativo Derecho en Administración, haber aprobado cursos en Control Gubernamental Contratación Publica, Relaciones Humanas.

**EXPERIENCIA:**

Tener 5 años de docencia Superior.

---

<sup>20</sup> Orgánico Funcional



**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:**

SUPERVISOR FINANZAS

**CODIGO**  
1.07.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Colaborar en todos los aspectos contables y actividades financieras de conformidad de las políticas, normas técnicas y demás obligaciones de control interno, receptor, distribuir y elaborar documentos administrativos relacionados al área contable<sup>21</sup>.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Responsabilizarse conjunta y solidariamente con el Rector de los bienes y recursos económicos del Instituto.
- Elaborar conjuntamente con el Rector la pro forma presupuestaria.
- Presentar mensualmente al Rector, el estado financiero del Plantel y las necesidades presupuestarias.
- Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencias los fondos y asignaciones del Instituto.
- Suscribir conjuntamente con el Rector los cheques y comprobantes de pago.
- Participar en la elaboración del inventario de la Institución.
- Dar de baja los materiales inservibles, especies valoradas, títulos de crédito previo el trámite respectivo.
- Cumplir con las disposiciones de las Autoridades del Instituto, así como lo de dispuesto en las leyes y reglamentos correspondientes.

**ESPECIFICACION DEL GARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Cumple las disposiciones, políticas, normas técnicas de control interno y regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera en contabilidad.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Aprobar Cursos de Contabilidad Gubernamental, General, Costos, Auditoria, Computación sobre Sistemas Contables, Curso de Militarización en la EIA, Curso de Gerencia Administrativa Militar. Servicio de Renta Interna, conocimiento de Ortografía y Mecanografía. Relaciones Humanas

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Titulo profesional de Economía, Administración, Auditoria. Aprobado curso para el nivel 7.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 8 años en el nivel

---

<sup>21</sup> Orgánico Funcional

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** SUPERVISOR COORDINACION Y CONTROL

**CODIGO**  
1.08.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Coordinar actividades curriculares y extracurriculares de acuerdo a disposiciones superiores para ayudar al desarrollo académico e institucional.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Ser responsable de la asistencia, puntualidad y disciplina de los profesores y alumnos del Instituto.
- Mantener un registro permanente de la asistencia, puntualidad y disciplina de los alumnos y profesores del Instituto.
- Informar diariamente al Vicerrector Académico del Instituto sobre las novedades de la asistencia, puntualidad y disciplina de alumnos y profesores.
- Coordinar todas las actividades curriculares y extracurriculares del Instituto.
- Coordinar con el Vicerrectorado Académico, las actividades educativas del Instituto.
- Coordinar con el Vicerrectorado Administrativo, la dotación permanente de recursos materiales, para el proceso de aprendizaje.
- Generar el trámite del pago de Profesores Hora Clase.

**ESPECIFICACION DEL GARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Cumple las disposiciones, políticas, normas técnicas de control interno y regulaciones establecidas para el sistema de administración docente.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Aprobar Curso de Administración de Recursos Humanos. Curso de Actualización Militar. Curso de Gerencia Administrativa Militar. Curso Ortografía y Mecanografía. Curso de Relaciones Humanas.<sup>22</sup>

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Título profesional de Administración, Aprobar Curso para el nivel 7.

**EXPERIENCIA:**

Mínima 8 nivel 5.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Orgánico Funcional

<sup>23</sup> Manual de Pericias .Señores Aerotécnicos.

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** SECRETARIA EJECUTIVA (AUXILIAR)

**CODIGO**  
1.09.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Ofrecer un servicio de secretariado ejecutivo y bilingüe, de calidad, mediante el desarrollo de las actividades correspondientes con eficiencia y oportunidad.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Recibir la correspondencia, revisar, registrar, clasificar, resumir e informar a la jefatura o unidades administrativas.
- Atender al público en forma directa o por teléfono, concretar entrevistas y conceder audiencias.
- Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas y externas a las que debe asistir el ejecutivo
- Llevar la agenda de compromisos del jefe inmediato.
- Asistir a reuniones o sesiones de trabajo y tornar notas de las diversas intervenciones.<sup>24</sup>
- Tomar dictados, transcribir a maquina y emitir comunicaciones sobre asuntos relacionados con la gestión administrativa de la sección.
- Asesorar y orientar a funcionarios sobre asuntos administrativos.
- Preparar digitar o mecanografiar diferentes documentos ordinarios y calificados.
- Llevar el registro, control y archivo de los documentos ordinarios y calificados mediante las normas de manejo de documentación.
- Elaborar formato, diapositiva, cuadros estadísticos utilizando equipos y paquetes de procesamiento de datos.
- Operar conmutadores de oficina, fax, telefax y microcomputadores.
- Ejecutar traducciones orales y escritas del castellano al idioma extranjero o viceversa; y preparar documentos en otro idioma según deposiciones o requerimientos.
  
- Recibir la correspondencia, revisar, registrar, clasificar, resumir e informar a la jefatura o unidades administrativas.
- Atender a-l público en forma directa o por teléfono, concretar entrevistas y conceder audiencias.
- Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas y externas a las que debe asistir el ejecutivo
- Llevar la agenda de compromisos del jefe inmediato.
- Asistir a reuniones o sesiones de trabajo y tornar notas de las diversas intervenciones.
- Tomar dictados, transcribir a maquina y emitir comunicaciones sobre asuntos relacionados con la gestión administrativa de la sección.
- Asesorar y orientar a funcionarios sobre asuntos administrativos.
- Preparar digitar o mecanografiar diferentes documentos ordinarios y calificados.
- Llevar el registro, control y archivo de los documentos ordinarios y calificados mediante las normas de manejo de documentación.
- Elaborar formato, diapositiva, cuadros estadísticos utilizando equipos y paquetes de procesamiento de datos.
- Ejecutar traducciones orales y escritas del castellano al idioma extranjero o viceversa; y preparar documentos en otros idiomas según disposiciones o requerimientos.

<sup>24</sup> Departamento de Recursos Humanos

**ESPECIFICACION DEL GARGO:  
RESPONSABILIDADES:**

Por la organización, supervisión y control de personal, documentos y trámites administrativos a su cargo; por establecer buenas relaciones interpersonales con directivos, funcionarios y público fin general.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Haber aprobado curso de Relaciones Humanas y Manejo de Archivo. Conocimiento del Idioma Ingles. Operar y Manejar Equipos y Paquetes Informáticos.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Titulo de Técnico Superior con Especialidad en Secretariado Ejecutivo y Bilingüe

**EXPERIENCIA:**

2 años en labores de secretariado.

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:**

SECRETARIA ACADEMICA

**CODIGO**  
1.10.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Ofrecer un servicio de secretariado Ejecutivo y Académico mediante el desarrollo de las actividades correspondientes, con eficiencia y oportunidad.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Llevar al día los registros de calificaciones de los alumnos, y responsabilizarse de su conservación, integridad e inviolabilidad. En caso de infracción, el funcionario, será sancionado de acuerdo con la ley.
- Organizar y mantener actualizada la estadística y archivo de calificaciones.
- Dependerá orgánica y disciplinariamente del Vicerrectorado Académico.
- Publicara los cuadros de calificaciones, después de 48 horas de terminado el Semestre Académico<sup>25</sup>.
- Tramitara la correspondencia oficial del Vicerrectorado Académico y llevara un registro de su ingreso y egreso.
- Solicitar a la Secretaria General, sobre la base de las disposiciones reglamentarias, la suscripción de los documentos de carácter estudiantil.
- Generar los documentos para el trámite de: matriculas, cuadros de calificaciones, promociones, actas de grado y títulos de los alumnos del Instituto, sobre la base de la documentación mantenida en el archivo.
- Recopilar y conservar debidamente las hojas de calificaciones entregadas por los profesores, así como todos los instrumentos legales que respalden el quehacer educativo, como leyes, reglamentos, acuerdos, resoluciones, circulares, etc.
- Cumplir las comisiones que le encomiende el Rector o Vicerrector Académico del Instituto.
- Cumplir todas las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos; así como por las autoridades correspondientes.

**ESPECIFICACION DEL CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Por la organización, supervisión, control del personal documentos y trámites administrativos a su cargo; por establecer buenas relaciones interpersonales con los directivos, funcionarios y público en general.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Aprobar Cursos de Manejo de Archivos. Operar y manejar equipos y paquetes informáticos. Curso de Relaciones Humanas.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Título profesional en licenciatura en Secretariado, Ciencias de la Educación, Administración.

**EXPERIENCIA:**

2 años en labores de secretariado

---

<sup>25</sup> Orgánico Funcional

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** DIRECTOR DE CARRERA (AVIONICA-MECANICA  
LOGÍSTICA-TELEMATICA-GESTIÓN EMPRESARIAL)

**CODIGO**  
1.11.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Apoyar en forma eficiente a la gestión Educativo del ITSA, mediante la Planificación, Ejecución y Evaluación Académica y Pedagógica del ITSA orientados al desarrollo .Institucional.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES**

- Presentar el Plan de Trabajo semestralmente al Vicerrector Académico.
- Planificar eventos de capacitación permanente para los profesores.
- Controlar el avance académico de los programas analíticos.
- Presentar para aprobación del Vicerrector Académico el distributivo y horario de trabajo de la Escuela y centro bajo su mando<sup>26</sup>.
- Ser responsable en coordinación con el Vicerrectorado Académico de la asistencia de los profesores para dictar las asignaturas de la especialidad a él encomendada.
- Coordinar con el Centro de Ayudas Didácticas la dotación de los materiales necesarios para el desarrollo del proceso educativos.
- Asistir a las juntas que sean convocados, con todos los informes con relación a alumnos y profesores de su Escuela o Centro Académico.
- Coordinar las actividades extracurriculares y de apoyo a la comunidad de la Escuela o Centro bajo su responsabilidad.
- Supervisar el desarrollo académico y administrativo de su Escuela o centro Académico.
- Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones emanadas de las Autoridades respectivas.

**ESPECIFICACION DEL GARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Del desarrollo de las actividades dentro de los periodos académicos, además deberá dar cumplimiento a la ejecución de los programas analíticos, presentar para la aprobación del Vicerrector Académico el distributivo y horarios de trabajo de la escuela y centros bajo su mando.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:**

Cursos de Relaciones Humanas, Reforma Curricular, Pedagogía y otros Afines a la carrera. Operar y Manejar Equipos Informáticos. Curso de Relaciones Humanas.

**REQUISITOS DE FORMACION:**

Títulos profesionales en Economía, Administración, Ingeniería o Afines. Maestría en Desarrollo de Proyectos y Afines al cargo.

**EXPERIENCIA:**

Experiencia mínima 3 años en labores afines.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Orgánico Funcional

<sup>27</sup> CONESUP

| <b>FUERZA AEREA ECUATORIANA</b><br><b>INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO</b>  |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>TITULO DEL CARGO:</b> DOCENTE (AVIONICA, MECANICA, LOGISTICA, TELEMATICA, GESTION EMPRESARIAL)   | <b>CODIGO</b><br>1.12.04.05 |
| <p><b>OBJETIVO DEL CARGO:</b></p> <p>Formar y capacitar técnicos y profesionales mediante el conocimiento científico-tecnológico en el más alto nivel para engrandecer el nivel de aprendizaje del alumno vigilando que su rendimiento sea lo más elevado posible.</p> <p><b>DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impartir conocimientos de las asignaturas de acuerdo a las carreras.</li> <li>➤ Desarrollo lógico y cronológico del plan diario durante la hora clase.</li> <li>➤ Facilitar al aprendizaje con el uso de material didáctico.</li> <li>➤ Ser informador para el alumno.</li> <li>➤ Evitar la improvisación</li> <li>➤ Motivar al alumno durante el desarrollo de las actividades académicas.<sup>28</sup></li> <li>➤ Promover e incentivar en el alumno el interés por la investigación científica.</li> <li>➤ Guiar en el desarrollo de las actividades académicas al alumno.</li> </ul> <p><b>ESPECIFICACION DEL CARGO:</b></p> <p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Del desarrollo de las actividades dentro de los periodos académicos, además deberá dar cumplimiento a la ejecución de los programas analíticos, presentar cuadros de calificaciones a secretaria académica y asistencia de los alumnos a coordinación y control de acuerdo al cronograma de actividades.</p> <p><b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b></p> <p>Capacitación permanente, perfeccionamiento profesional,</p> <p><b>REQUISITOS DE FORMACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnólogos, Ingeniero de Ejecución (Nivel II)</li> <li>➤ Licenciado (Nivel III)</li> <li>➤ Títulos: Ingenieros, Economistas, Abogados, Doctores (Nivel III)</li> <li>➤ Especialidades, Maestrías (Nivel IV)<sup>29</sup></li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Experiencia docente mínima 3 años.</p> |                             |

<sup>28</sup> Orgánico Funcional

<sup>29</sup> CONESUP

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

**CODIGO**  
1.13.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Asesorar al personal Militar y Civil sobre procedimientos, deberes derechos y garantías en cada una de las funciones para mantener un buen funcionamiento en el desarrollo de sus actividades y elevar el prestigio de la Institución.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Elabora y actualiza los Orgánicos Numérico, Funcional, Nominal, estableciendo los requerimientos del personal en base a las Tablas de Dotación. Coordina y controla los pases y Movilización; actualiza y mantiene los registros Adiestramiento en el Trabajo; interpreta las calificaciones personales sobre actitudes, alcances y preeficiencia.
- Conduce entrevistas individuales y revisa los reportes personal y determina los ajustes necesarios al personal asignado, interpreta regulaciones, planes, Políticas<sup>30</sup> procedimientos del personal y resuelve el problema de asignación, reasignación, clasificación y reclasificación.
- Asesora al personal del Reparto sobre beneficios personales de seguros, cesantías, ascensos, aportes, condecoraciones beneficio de retiro, invalides, enfermedad, sueldos salarios viáticos y disponibilidades.
- Administra pruebas normales de preeficiencia en la especialidad, imparte el Adiestramiento en el trabajo al personal subordinado asignado al AET.
- Supervisa las normas y procedimientos de trámite documentarios, manejo de documentación calificada, archivos, registros individuales. Planea y organiza programas y técnicas organizacionales y administrativas para el mejoramiento del trabajo.
- Corrige deficiencias y establece procedimientos correctos para la utilización de formularios y consignación de datos.
- Realiza inventario de personal y emite los informes de recomendaciones para tomar acciones modificatorias en Administración de Recursos Humanos.
- Asesora a la Oficialidad sobre la implementación de programas de Bienestar Social, entrenamiento individual.

**ESPECIFICACION DEL CARGO**

**RESPONSABILIDADES:**

Supervisar en todos los aspectos de Administración de Personal y evaluar su rendimiento, participa en revisiones ocupacionales, confección de registros y cambios que permite una mejor Administración.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Curso de Gerencia para Supervisores, Aprobar el curso de Cuerpo Presente, Curso de Supervisión y Administración.

Del Programa del AET, Conocimiento de la Estructura Organizacional y Funcional de la FAE, Curso de Relaciones Humanas, Curso avanzado de Administración del Personal.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:**

Título Profesional Administración de Personal, Economía o Carreras Afines será ejercido por un sargento primero y máximo por un suboficial primero.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo 8 años en el nivel 5.

<sup>30</sup> Manual de Pericias .Señores Aerotécnicos.



**FUERZA AEREA ECUATORIANA  
INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**TITULO DEL CARGO:** SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTOS

**CODIGO**  
1.14.05.04

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Supervisar, programar y organizar e inspeccionar el desarrollo de las operaciones del sistema de Abastecimientos, elaborar presupuestos y determinar requerimientos del personal y material a nivel de Escuadrón o Sección.

**DESCRIPCION DE SUS FUNCIONES:**

- Vigila la correcta anotación de los registros de control de existencia y da normas cuando se requiere, supervisar la toma de inventarios físicos de las bodegas.
- Inspecciona la biblioteca de publicaciones técnicas comerciales y controla que estén las publicaciones necesarias, actualizadas, mantenidos al día los cambios, así como también, coordinar con la sección kárdex para los cambios en los registros de existencia.<sup>31</sup>
- Supervisar las legalizaciones de las facturas con razón social de los encargados de adquisiciones, trámites que lleva la sección compra local.
- Supervisa la confección de los reportes de acuerdo a las regulaciones y directivas vigentes como: son Reporte de motores en el formulario 116--F2, 116-F3, etc., supervisa el archivo de documentos en orden cronológico por números de cuentas como por años.
- Verifica y controla el stock de existencias, recomienda cambios en los procedimientos y normas tendientes a agilizar el flujo de abastecimientos, emite normas de seguridad para el transporte del material bélico fungible, perecible e inventariadle.
- Planifica programas de entrenamiento para el personal subordinado, planifica y programa actividades de control; utilización y distribución de materiales, asesora en el análisis de requerimientos, determinando prioridades para las adquisiciones.
- Mantiene estrecha coordinación como mantenimiento, para verificar que los pedidos sean calificados eficientes y que se ajusten efectivamente a su descripción para realizar prioritariamente su adquisición.
- Inspecciona las bodegas y locales de almacenamiento recomendando cambios de lugares en caso de requerirse, asesora en la planificación de programas de entrenamiento para el personal subordinado del Escuadrón.
- Participa en la programación de presupuestos del Escuadrón, de las instrucciones en forma clara., comprensible y especifica, conoce y pone en practica la disciplina de abastecimientos.
- Asiste y dirige a su subalterno en las diferentes secciones del Escuadrón, controla la presencia del personal en los puestos de trabajo y evita el ausentismo injustificado, demuestra a sus subalternos como se efectúa el trabajo.
- Mantiene las buenas relaciones de cooperación entre los miembros del Escuadrón, crea un ambiente agradable entre los subalternos y su inmediato superior, factor importante proyectarnos a la solución de los problemas.
- Adiestra a sus subalternos previo el cambio de funciones, conoce las causas más comunes de los accidentes y pone en práctica las medidas de seguridad, inspecciona periódicamente las bodegas existentes.
- Notifica a la superioridad sobre requerimientos y problemas existentes como resultado de dicha inspección, describe a sus subalternos los pasos sobre la ejecución de un inventario.
- Investiga los problemas de inventarios, controla el cumplimiento de las Regulaciones de compra local, determina la conveniencia e inconveniencia de efectuar, un ajuste de inventarios basado en las reglamentaciones vigentes.

<sup>31</sup> Manual de Pericias .Señores Aerotécnicos.

- Controla que los equipos de apoyo sean utilizados para los fines que fueron diseñados, verificar constantemente que los materiales estén almacenados adecuadamente de acuerdo a los procedimientos ya establecidos.
- Se familiariza con todos los planes y objetivos propuestos a su comando, toma acción, directa en la planificación y requerimientos de recursos humanos y materiales planifica y determina las áreas de almacenamiento.
- Coordina y determina las acciones, tareas a realizarse, planifica y coordina con los Departamentos pertinentes, aspectos de seguridad y transporte, supervisa todas las tareas realizadas.
- Corrige las acciones mal encaminadas, incentiva y califica al personal asignado, propone y coordina con el jefe directo, acciones y requerimientos no planificados para problemas, planifica e imparte instrucción sobre abastecimientos al personal asignado.

**ESPECIFICACION DEL GARGO**  
**RESPONSABILIDADES:**

Supervisa los pedidos, vigila y coordina el procedimiento de entrega de materiales, inspecciones los kárdes para poder realizar pedidos de los artículos que se encuentran bajo los niveles mínimos de existencia además supervisa la recepción de los materiales, asesora al personal de especialistas en la identificación, recepción y clasificación de los materiales, planifica el manejo, dirige y organiza los almacenes con los materiales de acuerdo a su peso y volumen para su buena ubicación y almacenaje del material.

También supervisa la distribución y despacho de las operaciones de embarque de los materiales, así como inspecciona la distribución asegurándose el pronto envío de los materiales a los usuarios y destinatarios, supervisa la contabilidad el material y registros de existencia.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

Conocimiento avanzado en el idioma ingles o francés de acuerdo al equipo de FAE y conocimientos de información a nivel de usuario. Curso de Gerencia para Supervisores, Aprobar el curso de Supervisor de Administración.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN:**

Titulo profesional en Administración, Economía otras Afines. Curso de Gerencia Administrativa Militar.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo 8 años en el nivel 5.

### **4.3 LOCALIZACION DE LOS NIVELES**

#### **4.3.1 IDENTIFICACIÓN**

##### **4.3.1.1 DEL RECTORADO**

|  | <b>NIVELES</b> |
|--|----------------|
| ➤ Rector   | Directivo      |
| ➤ Asesoría y Planificación Educativa (Jurídico, Educativo) | Asesor         |
| ➤ Centro de sistemas de Información                        | Operativo      |
| ➤ Secretaria general – Procuraduría                        | Asesor         |
| ➤ Finanzas   | Operativas     |
| ➤ Promoción Institucional                                  | Operativo      |
| ➤ Centro de Sistemas de Información                        | Operativo      |

##### **4.3.1.2 DEL VICERECTOR ACADÉMICO**

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| ➤ Vicerrectorado Académico          | Directivo |
| ➤ Sección de Coordinación y Control | Operativo |
| ➤ Directores de Carrera             | Operativo |
| ➤ Secretaria Académica              | Operativo |
| ➤ Personal Docente                  | Operativo |
| ➤ SEMADI                            | Operativo |

##### **4.3.1.3 DEL VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN**

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| ➤ Vicerrector de investigación | Directivo |
|--------------------------------|-----------|

- Sección Proyectos Operativo
- Sección Conveníos Operativo
- Sección Autogestión Operativo

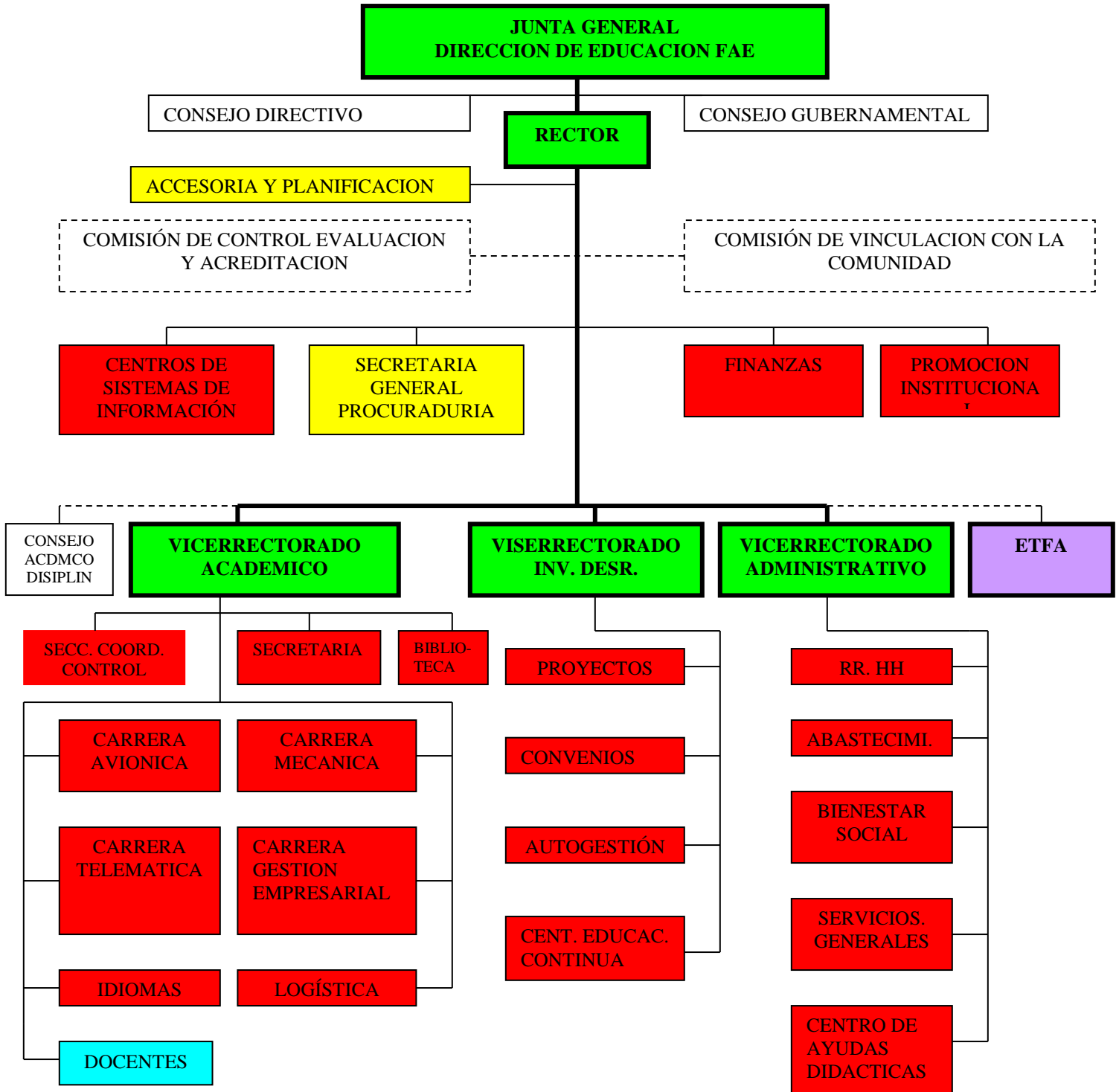
#### **4.3.1.4 DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO**

- Vicerrectorado Administrativo Directivo
- Sección Recursos Humanos Operativo
- Sección Abastecimientos Operativo
- Sección Bienestar Social Operativo
- Centro de Ayudas Didácticas Operativo

#### **4.3.1.5 DEL DEPARTAMENTO DE INSTRUCCIÓN MILITAR (ETF)**

- Sección Instrucción Militar Operativo
- Sección Cultura Física Operativo

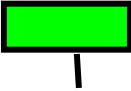

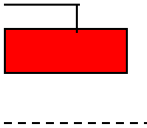
## ORGANICO ESTRUCTURAL ITSA



32

<sup>32</sup> Departamento de Recursos Humanos

## CUADRO DE REFERENCIA

| ORDEN | NIVEL   | SIMBOLO  | COLOR    |
|-------|---|--|----------|
| 1     | DIRECTIVO   |  | VERDE    |
| 2     | ASESOR<br>JURIDICO<br>EDUCATIVO                                   |  | AMARILLO |
| 3     | OPERATIVO<br><br>AUXILIAR O<br>ADMINISTRATIVA<br><br>COORDINACION |  | ROJO     |

### 4.4 POLITICAS DE ASIGNACION DE CARGOS

#### 4.4.1 POLITICAS GENERALES

**4.4.1.1** Los Servidores de reciente ingreso a la Institución podrán ingresar a Carreras Administrativa, a través de la aplicación de la presente Norma Técnica, una vez evaluado el periodo de prueba.

**4.4.1.2** Si por efectos de aplicación de la presente Norma Técnica un Servidor que no cumpliera con los requerimientos de instrucción formal, fuera ubicado en el nivel profesional, este no podrá promocionarse a niveles jerárquicamente superiores mientras no cumpla con tales requisitos.

**4.4.1.3** Para efectos de calificar el factor evaluación del desempeño, se debe considerar los resultados del último periodo de calificación realizada en la Institución.

**4.4.1.4** La ubicación inicial de los servidores públicos que ocupan puestos en la clase técnica del nivel productivo y en las clases de asistencia administrativa y de servicios del nivel apoyo se realizará considerando los siguientes parámetros:

- Organigrama estructural por procesos.
- Puesto que actualmente ocupa.
- Rol, responsabilidad y atribución que desempeña.
- Trayectoria Institucional.
- Requerimientos de Instrucción formal de acuerdo al Modelo de Desarrollo y a la Descripción y Análisis de puestos.

Sobre esta base la Unidad de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de cada organización pública elaborará las políticas de ubicación inicial en función de la estructura ocupacional institucional la misma que estará alineada y agrupada a cada clase de puestos de la estructura ocupacional genérica, las que serán aprobadas por la OSCIDI.

## CAPITULO IV

### ANALISIS ECONÓMICO

#### 4.1 COSTO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DISEÑO DE CARGOS

Para definir los costos del manual de diseño de cargos, se lo hace conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos o simplemente se contrata una firma consultora por el tiempo que sea necesario hasta tener personal propio capacitado para continuar con el proceso el mismo que se sujetara a las auditorias pertinentes y periódicas.

Como se manifiesta en el párrafo anterior se puede contratar una firma consultora la misma que debe indicar el costo del proceso Al margen de esta situación es necesario considerar los costos que se requieren para mantener el sistema con personal propio, estos costos en términos generales, son los siguientes

| <b>RUBROS DE INVERSION</b>        | <b>DOLARES</b> |
|-----------------------------------|----------------|
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>              |                |
| Equipos                           | 1.800          |
| Muebles de oficina                | 2.100          |
| Teléfonos                         | 100            |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>4.000</b>   |
| <b>ACTIVOS NOMINALES</b>          |                |
| Estudios                          | 6.000          |
| Gastos de organización            | 1.000          |
| Gastos de instalación             | 1.000          |
| Imprevistos                       | 100            |
| Otros                             | 150            |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>8.250</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS Y NOM.</b> | <b>12.250</b>  |



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- El uso del modelo clásico implica que el diseño del cargo es definitivo y no se prevén cambios, se estandariza las actividades formándose monótonas y rutinarias, se reduce los costos de entrenamiento el empleado simplemente obedece, ejecuta disposiciones y órdenes superiores
- Desconocimiento de las funciones y responsabilidades a nivel del cargo por la falta de identificación clara la línea jerárquica
- Presencia de una duplicación y una superposición de funciones a nivel de unidades administrativas
- Se detecto que cierto personal con nombramiento o contrato docente realiza actividades administrativo o viceversa
- Falta de conocimiento de políticas racionalizadas en la jefatura de áreas y laboratorios
- El personal es multifuncional ya que cumple diferentes tareas adicionales a su cargo lo cual provoca inconformidad en el ambiente laboral
- La falta de equipos actualizados dificultan el desempeño óptimo del personal en las unidades administrativas

- Necesidad de un adecuado ambiente en cuanto a la comunicación dentro y fuera de las unidades administrativas
- Carencia de compromiso institucional por la falta de motivación e insentivación al personal.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Sugiero utilizar el modelo situacional o contingencias ya que proporciona satisfacción y motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad; en vista de que los trabajos más interesantes, exigentes, incentivados y motivados genera personal más satisfecho altamente operativos y productivos
- Aplicar el Manual de Diseño de Cargos de manera inmediata para que este sirva de guía al Vicerrectorado Administrativo, Vicerrectorado Académico y al Departamento de Recursos Humanos para el proceso de asignación de cargos ya que facilitará la optimización del personal de acuerdo a su especialidad o profesión
- Se constituirá en uno de los elementos básicos del Sistema de Control Interno por lo que se sugiere su empleo para la designación de tareas y atribuciones al personal
- Implementar un reglamento de funciones en lo referente a la jefatura de áreas y laboratorios
- Elaborar un manual de clasificación de puestos y reglamentos sobre sistemas de escalafón y capacitación
- Renovación tecnológica acorde a las necesidades del personal en las diferentes unidades administrativas

- Promover procesos motivacionales al personal para mejorar la comunicación y de esta manera superar conflictos en el ambiente de trabajo
- Establecer un sistema de incentivos para el personal y de esa manera generar compromiso institucional

## BIBLIOGRAFIA

- Mtrh. Alberto Chiavenato Copyright 2000 Mcgraw. Hill Interamericana, S.A. Quinta Edición. Santa fe Bogota-Colombia. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
  
- Dr. Víctor Rodríguez Instituto de Estudios Investigativos de la Universidad Central. Quito- Ecuador. ORGANIZACIÓN APLICADA.
  
- Mtrh. Fausto Díaz Universidad Técnica de Ambato. Segunda Edición 2002. Científica. Ambato- Ecuador. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.
  
- Ing. Jorge Mejía Zúñiga Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba- Ecuador. ADMINISTRACIÓN OBJETIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.
  
- Quito-Ecuador CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. LEY DE SERVICIO CIVIL CARRERA ADMINISTRATIVA.
  
- Quito-Ecuador CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. CÓDIGO DE TRABAJO.

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**FUERZA AEREA ECUATORIANA**  
**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**  
**ENTREVISTA**

El propósito del presente es recopilar información acerca de la asignación de cargos del personal docente y administrativo del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico siendo su objetivo principal recopilar información acerca de las tareas atribuciones y funciones; por lo que solicito se digne contestar con la veracidad del caso a las siguientes preguntas; los resultados serán utilizados con fines de investigación.

- 1.- ¿Existe un buen ambiente laboral dentro de su sección o su departamento?**
  
- 2.- ¿Con que frecuencia tiene UD charlas de relaciones interpersonales?**
  
- 3.- ¿Cree que se aplica la Ética profesional en el campo que UD labora?**
  
- 4.- ¿Tiene UD motivación de tipo laboral?**
  
- 5.- ¿Con que frecuencia se informa UD las funciones que debe cumplir?**
  
- 6.- ¿Puede UD tomar decisiones de acuerdo a su cargo?**
  
- 7.- ¿Tiene UD equipo que esta bajo su responsabilidad?**
  
- 8.- ¿Le han dado a conocer por escrito un reglamento de cargos en lo referente a la jefatura de áreas y laboratorios?**
  
- 9.- ¿UD cumple con otras funciones de las asignadas a su cargo?**
  
- 10.- ¿Piensa que el personal es considerado como un Recurso Humano?**

**ANEXO B**

**FUERZA AEREA ECUATORIANA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR AERONAUTICO**

**CUESTIONARIO**

El propósito del presente es recopilar información acerca de la asignación de cargos del personal docente y administrativo del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico siendo su objetivo principal recopilar información acerca de las tareas atribuciones y funciones; por lo que solicito se digne contestar con la veracidad del caso a las siguientes preguntas; los resultados serán utilizados con fines de investigación.

**CIVIL**

**MILITAR**

**1.- ¿Cuál es la denominación del cargo al que fue asignado?**

---

---

**2.- ¿Tiene asignación de TAREAS dentro de su cargo?**

**SI**

**NO**

**Cuales:**

---

---

**3.- ¿Sabe UD con precisión las FUNCIONES asignadas a su cargo?**

**SI**

**NO**

**Porqué:**

---

---

**4.- ¿Cuál es el objeto fundamental de su trabajo?**

---

---

**5.- ¿Qué registros y formularios utiliza?**

---

---

**6.- ¿Quién le distribuye el trabajo?**

---

---

**7.- ¿Cómo lo realiza el trabajo?**

---

---

**8.- ¿A quién entrega el trabajo?**

---

---

**9.- ¿Qué tipo de trabajo UD realiza?**

- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Otras (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_

**10.- ¿Qué trabajo eventual ejecuta UD?**

---

---

**11.- ¿De qué tramite UD es responsable?**

Señale: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12.- ¿Dispone UD de un instructivo para ejecutar los trámites anteriores?**

Indique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13.- ¿Recibe UD instrucciones verbales sobre la forma en que debe hacer su trabajo?**

Indique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**14.- ¿Indique el mobiliario y equipo que UD tiene a su cargo?**

---

---

**15.- ¿Qué responsabilidad tiene UD en cuanto a manejo de documentos, dinero, etc.?  
Indique**

---

---

**16.- ¿Supervisa el trabajo de otros?**

SI

NO

**Porqué:** \_\_\_\_\_

**17.- ¿De qué responde UD sobre el trabajo realizado por sus subordinados?**

---

---

**18.- ¿Que facultad tiene UD sobre el personal subordinado?**

---

---

**19.- ¿Qué tipo de sugerencia ha emitido a sus superiores respecto del personal?**

---

---

## ANEXO C

### NIVELES DE PERICIA PERSONAL MILITAR

#### TRAMITE NIVEL 3

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Sección de Recursos Humanos</b><br/>Ayudante de la Sección de Recursos Humanos<br/>Nivel 3<br/>Con el grado de Cabo Segundo</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p>   |
| Recepta y envía la documentación de la Sección.   |
| Controla el horario de empleados Civiles.   |
| Llena formularios de permisos, licencias hojas de entrada y salida y calificaciones del personal militar y civil.   |
| Elabora tarjetas de filiación AP-7 del personal FAE E ITSA.   |
| Realiza el parte radiográfico diario con las novedades del personal.  |
| Habré y actualiza expedientes personales de FAE y del ITSA.   |
| Elabora documentación rutinaria como oficios, mamorándums, radiogramas, orden del día, solicitudes certificados, etc.   |
| Actualiza los escalafones alfabéticos, especialidades, antigüedades y de Educación Continua de FAE y del ITSA.  |
| Actualiza los listados del pelotón de guardia, cuando hay ingresos o salidas del personal militar.  |
| Subraya las novedades existentes en la Orden General Ministerial y Orden General FAE.   |

## NIVEL 5

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Sección de Recursos Humanos</b><br/>Técnico de la Sección de Recursos Humanos<br/>Nivel 5<br/>Con el grado de Sargento Segundo</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p>  |
| Ejecutar procesos de Reclutamiento del personal civil (llamamiento, Información, exámenes, recepción de documentos, selección provisional).                          |
| Tramita documentos para ascensos y promociones del personal Civil y Militar.   |
| Instituye al personal militar sobre los derechos, beneficios y requisitos para el cumplimiento de deberes y ejercicio de derechos del personal Civil y Militar.      |
| Realiza los trámites para la reclasificación del personal de FAE, cuando hay solicitudes previas.  |
| Mantiene los cuadros orgánicos, estructurales, funcionales, tablas de rotación del personal.   |
| Realiza cálculos y proyectos presupuestarios, para la asignación de los fondos necesarios para el funcionamiento de la Sección.                                      |
| Elabora y actualiza regulaciones y directivas, previa disposición de las autoridades.  |
| Controla y registra los cuadros de licencias y permisos del personal Civil y Militar.  |
| Realiza el control de guardia de los pelotones.  |
| Elabora pruebas y exámenes para aspirantes para el ingreso a la Institución.   |
| Verifica las novedades existentes en las OGM y OGFAE, para su ejecución y cumplimiento.  |
| Planifica y coordina los diferentes cursos y adiestramiento del personal Civil y Militar.  |
| Elabora orgánicos funcionales, nominas y numéricos.  |
| Elabora informes mensuales.  |

## NIVEL 7

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Sección Recursos Humanos</b><br/>Supervisor de la Sección de Recursos Humanos<br/>Nivel 7<br/>Con el Grado de Suboficial Segundo</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDAD</b></p>   |
| Coordinar y controlar los pases y movilización del personal.  |
| Conduce entrevistas individuales y revisa los reportes del personal.  |
| Determina los ajustes necesarios al personal asignado, interpreta regulaciones, planes, políticas y procedimientos del personal.  |
| Asesora al personal del reparto sobre beneficios personales de seguros, cesantías, ascensos, aportes, condecoraciones, invalides, beneficios de retiro, enfermedad, sueldos, salarios, viáticos y disponibilidad. |
| Administra pruebas normales de preeficiencia.   |

## **ANEXO D**

### **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.

### **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.

### **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 las 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 equivalente, 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.

## **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.

## **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 a Clasificación de Puestos, razón por la que es importante su estudio

ANEXO

ORGÁNICO ESTRUCTURAL ITSA

