



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO,  
INVESTIGACIÓN, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL (CEPIRCI).**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DIAGNÓSTICO DE CARGOS Y FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO  
DEL CENTRO DE CÓMPUTO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN Y  
PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS INFORMÁTICAS  
DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ- MANTA,  
PERIODO 2012-2013”**

**Autor:**

**Ing. Pedro Emilio Delgado Franco**

**Tutor:**

**Ing. José Cristóbal Arteaga Vera, MEIGeN**

**Manta – Manabí – Ecuador**

**2016**

**CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL  
UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO,  
INVESTIGACIÓN, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL (CEPIRCI).**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
MENCIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación sobre el tema: "DIAGNÓSTICO DE CARGOS Y FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE CÓMPUTO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS INFORMÁTICAS DE LA UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ- MANTA, PERIODO 2012-2013"

**MIEMBROS**

**FIRMA**

Presidente

\_\_\_\_\_

Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_

Miembro del tribunal

\_\_\_\_\_

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Director de Tesis certifico:

Haber dirigido y revisado el documento de la Investigación sobre el tema: **“DIAGNÓSTICO DE CARGOS Y FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE CÓMPUTO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS INFORMÁTICAS DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI- MANTA, PERIODO 2012-2013”**, desarrollado por el egresado Pedro Emilio Delgado Franco, por tanto, doy fe que fue desarrollado bajo las normas técnicas para la elaboración de una investigación, de cuyo análisis se desprende una amplia concepción teórica, con carácter de originalidad propia de un trabajo académico universitario.

El documento contiene los elementos necesarios aplicables al caso investigado y demuestra un apropiado conocimiento del tema, el cual se lo expone con solvencia, cumpliendo con elementos técnicos y metodológicos exigidos por la universidad.

Me permito dar a conocer la culminación de este trabajo investigativo, con mi aprobación y responsabilidad correspondiente.

Considero que el mencionado trabajo investigativo cumple con los requisitos y tiene los méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador que las autoridades de UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO designen.

---

**Ing. José Cristóbal Arteaga V, MEIGeN**

**Director de Tesis**

## **DECLARACIÓN EXPRESA DE AUTORÍA**

Yo, Pedro E. Delgado Franco, con Cédula de Identidad 130402443-1, reconozco como único titular de los derechos de autor sobre la tesis de posgrado titulada **“DIAGNÓSTICO DE CARGOS Y FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE CÓMPUTO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS INFORMÁTICAS DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI- MANTA, PERIODO 2012-2013”**, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), en virtud de lo dispuesto en el art. 15 de la Ley de Propiedad Intelectual.

Asimismo, autorizo a la ULEAM para que realice la digitalización y publicación de esta tesis de posgrado en el repositorio digital de conformidad a lo dispuesto en el art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Finalmente, la argumentación, la propuesta, el sustento de la investigación y de los criterios vertidos, son originalidad del autor y es responsabilidad del mismo.

Ing. Pedro Delgado Franco.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es el fiel respaldo de gratos recuerdos; subir peldaños, atravesar tempestades, noches de estudios sin dormir, necesitaron casi siempre de una o varias personas, en quienes se pudo confiar para lograr el objetivo.

Mis agradecimientos, a Dios y su digno representante Jesús de Nazaret, a mi familia eje principal en mi vida, a mis compañeros de Maestría.

Mi gratitud a mi director de tesis por su abnegada labor por su paciencia para la revisión de este proyecto de tesis.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí” donde he logrado obtener los conocimientos, plasmado en un Magister en Administración de Empresas, Mención en Recursos Humanos.

Mi agradecimiento también a mi gran amiga la pobreza, que día a día me inspiro a ser mejor, echando en cara la profundidad de mis bolsillos vacíos.

A mis maestros catedráticos, quienes aportaron con sus conocimientos y experiencias para lograr mi objetivo proyectado.

A todos ellos mis agradecimiento.

PEDRO E. DELGADO FRANCO

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme al estar hoy aquí alcanzando mis sueños, al Divino Niño por ser mi protector, guiar mi camino y por darme la bendición de tener:

A mi esposa la Lic. Laura Anchundia, a mis hijos: Henry, Ronald, David y Emilio razones sustanciales de mi existencia, que fomentaron en cada momento mis ideales de superación y su apoyo incondicional.

A mi señor padre Don Pedro y mi señora madre Mercedes (+) por ser los guías de mi formación básica.

A mis suegros Gonzalo y Aleida por ser parte de mi vida y que dios me los bendiga cada día.

A mis hermanos y hermanas, en especial a mi hermano Franklin (+) quien desde el cielo es mi ángel guardián.

A todas las personas que han sabido conservar el sentido de la palabra amistad.

PEDRO E. DELGADO FRANCO

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	II
DECLARACIÓN EXPRESA DE AUTORÍA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
CONTENIDO DE TABLAS .....	X
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIV
EXECUTIVE SUMMARY .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	XVI
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1.    CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.1.2.    CONTEXTO MACRO .....	3
1.1.3.    CONTEXTO MESO .....	5
1.1.4.    CONTEXTO MICRO.....	6
1.2.    ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.3.    PROGNOSIS .....	8
1.4.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.5.    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.6.    JUSTIFICACIÓN.....	9
1.7.    OBJETIVOS.....	10
1.7.1.    OBJETIVO GENERAL .....	10
1.7.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.8.    HIPÓTESIS .....	11
1.8.1.    HIPÓTESIS GENERAL .....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
2.1.    ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA .....	12

2.2.	FUNDAMENTO FILÓSOFICO.....	13
2.3.	FUNDAMENTO TEÓRICO.....	14
2.3.1	Cargos.....	14
2.3.1.1	Descripción de Cargos.....	15
2.3.1.2	Especificación de Cargos.....	16
2.3.1.3	Diferencia entre Descripción y Especificación de Cargos.....	17
2.3.2	LA ADMINISTRACION.....	21
2.3.3	LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES.....	29
2.3.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	32
2.3.4.1	DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO.....	33
2.3.4.2	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO.....	34
2.3.4.3	Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	35
2.3.4.4	Funciones de la gestión de recursos humanos.....	36
2.3.5	GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	36
2.3.5.1	Los cinco tipos de competencias.....	37
2.3.6	DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES DE CAPITAL INTELECTUAL.....	37
2.3.6.1	Capital Intelectual.....	38
2.3.6.2	Capital Humano.....	38
2.3.6.3	Capital Estructural.....	39
2.3.6.4	Capital Relacional.....	39
2.3.7	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.....	40
2.3.7.1	Misión del talento Humano.....	40
2.3.7.2	Visión del talento Humano.....	40
2.3.7.3	Estrategia Empresarial.....	41
2.3.7.4	Valores.....	41
2.3.8	TIPOS DE PLANIFICACIÓN.....	42
2.3.9	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	43
2.3.10	OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	60
2.3.11	MANUAL DE FUNCIONES.....	63
2.3.11.1.	COMPONENTES BÁSICOS DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	65
	Perfiles descriptivos.....	67
2.3.12	ASPECTOS GENERALES DE LA FACCI.....	68
2.3.12.1	Antecedentes.....	68
2.3.12.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL-FACCI.....	69
2.3.12.3	Misión de la Facci.....	69



2.3.12.4 Visión de la Facci .....	70
2.3.12.5 Objetivos Estratégicos .....	70
2.3.12.6 Fundamento Legal .....	71
CAPITULO III .....	72
METODOLOGÍA .....	72
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	72
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....	76
3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Cargos y Funciones.....	76
3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión y Planificación .....	77
3.5 RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	78
CAPITULO IV .....	79
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	79
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS .....	79
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	79
4.3 ENCUESTA AL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN EL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA FACCI. ....	80
4.4 ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES QUE DICTAN SU CATEDRA EN LOS LABORATORIOS DE INFORMÁTICA SOBRE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN.....	91
4.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	100
CAPITULO V. ....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
5.1. CONCLUSIONES.....	102
5.2. RECOMENDACIONES.....	103
CAPITULO VI. ....	104
PROPUESTA .....	104
6.1. JUSTIFICACIÓN.....	104
6.2. FUNDAMENTACIÓN .....	105
6.3 OBJETIVOS.....	106
6.3.1. OBJETIVOS GENERAL .....	106
6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	106
6.4 IMPORTANCIA .....	107

6.5	UBICACIÓN SECTORIAL.....	107
6.6	FACTIBILIDAD.....	108
6.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	109
6.8	DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.....	109
6.9	PLAN DE ACCIÓN.....	110
6.10	INFORMACION DEL LABORATORIO DE CÓMPUTO - FACCI.....	111
6.11	MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGOS PARA EL LABORATORIO DE CÓMPUTO DE LA FACCI.....	115
6.12	ADMINISTRACIÓN.....	141
6.13	FINANCIAMIENTO.....	141
6.14	PRESUPUESTO.....	141
6.15	EVALUACIÓN.....	142
	BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL.....	143
	ANEXOS.....	147
	ANEXO 1: RELACIÓN CAUSA-EFECTO (SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA) . .....	148
	ANEXO 2: FORMULARIO DE ENCUESTA.....	149
	ANEXO 3: ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES QUE DICTAN SU CATEDRA EN LOS DEL LABORATORIO DE INFORMÁTICA SOBRE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN.....	151
	ANEXO 4: Solicitud de trabajo.....	152
	ANEXO 5: Entrevista pautada.....	154
	ANEXO 6: Competencias y Preguntas Relacionadas para Selección de Personal .....	155
	ANEXO 7: Tipos de Tests para la Selección de Personal.....	157
	ANEXO 8: Ficha de entrevista.....	159
	ANEXO 9: Tipos de Competencias y Conductas en la Organización.....	161
	ANEXO 10: Encuesta de clima laboral.....	163

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: DISTRIBUCION DE LOS LABORATORIOS. ....	7
Tabla 2: Principios de la Administración.....	23
Tabla 3: Aportaciones en la Administración.....	24
Tabla 4: Tipos de Entrevistas para Selección de Personal.....	46
Tabla 5: Capacitación en la Organización .....	55
Tabla 6. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	73
Tabla 7: DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES EN EL LABORATORIO. ....	74
Tabla 8: Variables Independiente.....	76
Tabla 9: Variables Dependientes. ....	77
Tabla 10: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 1. ....	80
Tabla 11: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 2. ....	81
Tabla 12: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 3. ....	82
Tabla 13: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 4. ....	83
Tabla 14: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 5. ....	84
Tabla 15: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 6. ....	85
Tabla 16: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 7. ....	86
Tabla 17: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 8. ....	87
Tabla 18: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 9. ....	88
Tabla 19: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 10. ....	89
Tabla 20: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 11. ....	90
Tabla 21: Encuesta docentes Pregunta 1.....	91
Tabla 22: Encuesta docentes Pregunta 2.....	92
Tabla 23: Encuesta docentes Pregunta 3.....	93
Tabla 24: Encuesta docentes Pregunta 4.....	94
Tabla 25: Encuesta docentes Pregunta 5.....	95
Tabla 26: Encuesta docentes Pregunta 6.....	96
Tabla 27: Encuesta docentes Pregunta 7.....	97
Tabla 28: Encuesta docentes Pregunta 8.....	98
Tabla 29: Encuesta docentes Pregunta 9.....	99

Tabla 30: Plan de Acción .....	110
Tabla 31: Presupuesto .....	141

## CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las premisas de la planificación .....	22
Ilustración 2: Tipos de Preguntas en la Entrevistas .....	47
Ilustración 3: evaluación del Desempeño .....	50
Ilustración 4: Capacitación y Desarrollo.....	54
Ilustración 5: Organigrama estructural de la FACCI. ....	69
Ilustración 6: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 1.....	80
Ilustración 7: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 2.....	81
Ilustración 8: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 3.....	82
Ilustración 9: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 4.....	83
Ilustración 10: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 5.....	84
Ilustración 11: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 6.....	85
Ilustración 12: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 7.....	86
Ilustración 13: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 8.....	87
Ilustración 14: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 9.....	88
Ilustración 15: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 10.....	89
Ilustración 16: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 11.....	90
Ilustración 17: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 1. ....	91
Ilustración 18: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 2. ....	92
Ilustración 19: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 3. ....	93
Ilustración 20: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 4. ....	94
Ilustración 21: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 5. ....	95
Ilustración 22: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 6. ....	96
Ilustración 23: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 7. ....	97
Ilustración 24: Grafico de resultados encuesta docentes Pregunta 8. ....	98
Ilustración 25: Grafico de resultados encuesta docentes Pregunta 9. ....	99
Ilustración 26: Ubicación de la ULEAM-Manta.....	108

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en los Laboratorios de Computación de la Facultad de Ciencias Informáticas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; con el propósito de proponer un Manual de Funciones y especificación de cargo, para el personal que ingrese a laborar en dicho centro de Educación Superior, debido a que en el Laboratorio no tiene definidas las competencias y las directrices a seguir; por consiguiente se generaban una serie de conflictos que dificultaban la operatividad de la misma, por tanto el aporte de esta investigación consistió en la Propuesta de un Manual de Funciones y Especificación de Cargos para el Laboratorio de Computación, donde se detalló cada una de las directrices que deben cumplir los empleados para optimizar los tramites y procedimientos de los diferentes cargos existentes en la institución, para ello se utilizó como metodología de investigación: el nivel proyectivo y la investigación de campo, los cuales permitieron describir y recopilar la información directamente de la institución, mediante la aplicación de las técnicas de la entrevista no estructurada, la observación directa y el cuestionario, donde se registraron las respuestas suministradas por el personal que labora en el Laboratorio de Computación, cuyo análisis e interpretación de los datos permitieron comprender las causas y consecuencias de la problemática en estudio; para que posteriormente se procediera con el establecimiento de las funciones, identificación del puesto, misión responsabilidades, perfiles, conocimiento, habilidades que debe poseer el personal para ocupar los cargos disponibles en la institución.

**Palabras Claves:** Manual, funciones, cargo, conocimiento, habilidades.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research was conducted in the computer labs of the Faculty of Computer Science Eloy Alfaro Lay University of Manabí; for the purpose of proposing a Manual Functions and specification charge for staff entering to work in this center of higher education, because in the laboratory has not defined the powers and guidelines to follow; therefore a series of conflicts that hampered the operation of the same, so the contribution of this research consisted of a proposed Manual Features and Specification of Charges for Computer Lab, where each of the detailed guidelines generated to be met by employees to optimize the paperwork and procedures of the various existing positions in the institution, for it was used as research methodology: the projective level and field design, which allowed to describe and collect information directly from the institution, by applying the techniques of unstructured interviews, direct observation and questionnaire where the answers provided by the staff working in the Computer Lab are recorded, the analysis and interpretation of data allowed understanding the causes and consequences of the problem under study; to subsequently proceed with the establishment of functions, id position, mission responsibilities, profiles, knowledge, skills must have the personnel to fill the available positions in the institution.

**Keywords:** Manual, function, position, knowledge, skills.

## INTRODUCCIÓN

La Globalización de esta época ha contribuido que se mantengan cambios permanentes en todos los ámbitos, como por ejemplo en el campo científico, tecnológico, académico, social, económico y político; los mismos que han influenciado en el desarrollo de la sociedad. Según Dessler (1996) afirma que:

El ser humano es un ente social por naturaleza y es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de esta la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Esta generación de conocimiento y su aplicación permite que personas naturales y jurídicas se desarrollen eficientemente en un mercado laboral altamente competitivo, donde los mejores son quienes se mantienen y mejoran constantemente acoplándose a los exigentes cambios.

El trabajo de investigación está dividido en seis capítulos:

El primer capítulo identifica el problema objeto de estudio, que es el elemento primordial de la investigación. Se determina la realidad a investigar, explicando y analizando aspectos como la contextualización, donde se describe el problema tal como se presenta en la realidad; el análisis crítico, que consiste en determinar las causas del problema; la prognosis, que construye una visión hipotética de los efectos que puede originar el problema detectado; la delimitación del objeto de estudio, determinando límites de contenido, espacio y tiempo; la formulación del



problema, relacionando las variables; las preguntas directrices, que se derivan del problema central y que permiten formular los objetivos específicos; la justificación, que detalla las razones y motivos para llevar adelante la investigación; y los objetivos, general y específicos que expresan los propósitos a alcanzar con la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, que es el sustento teórico científico que permite interpretar el problema objeto de estudio. Sus subelementos son: los antecedentes investigativos, que son investigaciones previas que sustentan la investigación; la fundamentación filosófica, que determina el paradigma a utilizar; la fundamentación legal, que consiste en normas que respaldan la investigación; las categorías fundamentales, para describir y analizar el problema prediciendo la relación entre las variables; la hipótesis, que es la respuesta tentativa y provisional al problema; y las variables, que son los ejes característicos de la investigación.

El tercer capítulo referente al marco metodológico, donde se detalla cómo y con qué se desarrollará la investigación. Aborda temas relacionados con el enfoque de investigación; la modalidad que seguirá la investigación; el tipo o nivel de la investigación; la población y la muestra, a quienes se investigará; la operacionalización de las variables, para pasar de lo abstracto a lo concreto de la investigación; la recolección de información, a través de técnicas e instrumentos que permitirán describir, analizar e interpretar el problema objeto de estudio; y el plan de procesamiento y análisis de la información, para procesar los datos recolectados y para analizar e interpretar los resultados.

Con respecto al cuarto capítulo, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados de las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, lo que sustenta la verificación de la hipótesis planteada.

En el quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después del proceso de investigación realizado. Es el sustento para plantear la propuesta.

Finalmente, el sexto capítulo especifica la propuesta del investigador que dará solución al problema objeto de estudio, la misma que deberá ser eficientemente justificada y fundamentada, está enfocada en las estrategias del talento humano del centro de computación de la FACCI.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente diagnóstico se realizó en los Laboratorios de Informática (Centro de Computación) de la Facultad de Ciencias Informáticas (FACCI), perteneciente a la Universidad Laica” Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM), del cantón Manta, Institución de Educación Superior del sector público. Los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (Arias, 2006, p.106).

La Gestión del Talento Humano practicada de forma eficiente es de gran importancia para toda entidad; donde las personas realizan sus labores en base a grupos o departamentos, se requiere de especial atención, para llegar al éxito. Hoy en día se carece, dentro del departamento de Recursos Humanos de la Uleam, de una guía clara de que es lo que necesitan los empleados para poder desarrollarse dentro de su trabajo con suficiente capacidad y profesionalismo. Si bien es cierto existe una normativa a nivel institucional que regula e indica los procedimientos, requisitos y demás elementos, necesarios para la gestión humana, como es la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), pero dentro de las instituciones se aplica muy poco o se aplica únicamente lo referente a sanciones.

Como es el caso de los Laboratorios de computación, donde sus recursos humanos desarrollan sus actividades de forma habitual, los funcionarios cumplen sus actividades de acuerdo a su comodidad, y no se ha realizado un auténtico diagnóstico de cargos y funciones laborales en dicho centro de educación, para determinar así la verdadera necesidad de la creación de un puesto laboral, además no se ha ejecutado una verdadera evaluación en forma idónea y si lo han hecho, lo ha elaborado personal no especializada en este campo, si algún empleado ingresa a la Institución, únicamente por recomendaciones de funcionarios internos o familiares, no se les realiza algún tipo de entrevistas, ni prueba de aptitud o de conocimiento previo a su ingreso como empleados públicos, por otra parte a los empleado tampoco se les considera para ascensos de puestos ni promociones, ya que no existe ningún tipo de reglamento, y si existe no se lo aplica, no existe un plan de desarrollo profesional, y por último se plantea que para poder ascender de un puesto de trabajo a otro con mejores gratificaciones y mayores responsabilidades no se estima el buen desempeño, ni las habilidades y competencia del empleado, que posee estas aptitudes dentro la Institución.

Además, es de vital importancia la capacitación y el desarrollo del talento humano para obtener el éxito dentro de la Institución, debido a que los rápidos cambios globalizados con la tecnología requieren que el personal posea el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se le presenten.

Estos cambios han presionado nuevas formas de la administración del talento humano y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge de los llamados “bienes intangibles” y “capital intelectual”.

### **1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

### **1.1.2. CONTEXTO MACRO**

Esta nueva era se caracteriza por la confluencia de dos procesos fundamentales: la reestructuración del sistema político internacional y la revolución Científica-Técnica; es el siglo de la gestión del conocimiento, entendida como: la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es el cambio del proceso a través del cual las empresas o instituciones innovan para no desaparecer del entorno.

En este nuevo escenario mundial lo estratégico, es lo tecnológico que se nutre del talento humano, de la mente del capital humano, es decir: es la piedra angular de esta economía del conocimiento. Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y Equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender, también pone énfasis en lo ambiental, en lo ecológico, en los derechos humanos y en las formas de integración vecinal, subregional o regional, pero asimismo, pone en evidencia grandes contradicciones relacionadas con el abismo cada vez más profundo entre los países ricos y pobres y todas las secuelas que devienen de aquella.(Cruz y Gonzales citando a Schultz.2008, p.10-11)

El tema más característico del nuevo escenario mundial, es el de la globalización, respecto de la cual, hay varios enfoques o perspectivas para su estudio y análisis.

La globalización implica una economía sin fronteras, si consideramos la existencia de productos globales, es decir aquellos productos de marcas reconocidas que se encuentran en todo el mundo (Mc Donald's, Coca-Cola, Sony, Microsoft, Kodak, Mercedes Benz, etc.). La revolución tecnológica, sin duda alguna, está gravitando en la organización de los procesos productivos, especialmente la generada por Japón y evidenciada en el diseño de sus empresas caracterizadas por ser más pequeñas, automatizadas y robotizadas y, en cuanto a su organización, descentralizadas, pues, en efecto, en unos países se diseñan, en otros producen los motores, en terceros se ensamblan el producto final. El desarrollo de la microelectrónica, la biotecnología y el descubrimiento de nuevos materiales para la industria, están cambiando los principales renglones de los procesos productivos y, consecuentemente, cambios en el liderazgo de la economía mundial.

En este contexto cabe concluir que la globalización es un fenómeno económico, social, político y cultural cuyas repercusiones en la vida de los pueblos son de enorme trascendencia. Su conocimiento y análisis deben conducirnos a la elaboración de juicios críticos, para cuyo ejercicio son importantes todos los aportes y enfoques que se den al tema, de manera que, parafraseando un axioma popular, evitemos que "el árbol no nos impida ver el bosque".

Las instituciones públicas actuales, se preocupan por fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más

importante de la institución. Diversas instituciones públicas, que apoyadas en su filosofía han salido adelante, porque han logrado valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores.

Aquello implica que nuestro país y las instituciones que la conforman debe empezar por organizarse y planificar la Administración del Talento Humano ese capital humano que es uno de los elementos para alcanzar la eficiencia y eficacia; su participación hacia un nuevo dinamismo que transforme ese ansiado desarrollo sostenido del Ecuador, enfrentando la globalización con instituciones públicas modernas de modo que su inserción represente el mejor y más rápido aprovechamiento de las potencialidades del capital humano.

### **1.1.3. CONTEXTO MESO**

La Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí (ULEAM) tiene su sede en Manta, una de las cinco principales ciudades del Ecuador, ciudad ribereña al mar, centro pesquero de los más importantes puertos del Pacífico sur y ciudad de gran potencialidad en cuanto a desarrollo comercial, turístico y pesquero e industrial, ciudad que se proyecta a futuro como posible puerto de transferencia internacional.

La ULEAM fundamentalmente sirve a la juventud de Manta y Manabí. Siendo Manabí la tercera provincia del Ecuador y tiene una población de 1'369.780 habitantes que representan el 9,46 por ciento de la población nacional, Manta tiene una población 226.477 habitantes con un área de 309 Km<sup>2</sup>, y se encuentra a una altura de 6 m.s.n.m. Posee un **Clima** Subtropical seco, con

temperatura que oscilan entre los 26° C. en invierno y 24° C. en verano. (Fuente: CPM, 2014). La sociedad actual de Manta, se enfrentan a grandes cambios, tantos sociales como tecnológicos de rápida y constante evolución, para ello habrá grandes amenazas y oportunidades para los hombres y las empresas de esta ciudad, organizaciones/Instituciones sean estas grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo. La ULEAM como institución de educación superior no puede quedarse a su suerte, debe ir a la par con la sociedad del conocimiento.

El presente y futuro de la ULEAM, depende mucho de lo bien que se administre su talento humano, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de sus colaboradores deben elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos. El talento humano es el elemento más importante dentro de las corporaciones y administración de las empresas, por ello se afirma categóricamente, dentro del marco de estudios de la administración general, que el talento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia en todas las organizaciones/instituciones, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención del ser humano.

#### **1.1.4. CONTEXTO MICRO**

El centro de cómputo, sede de investigación en donde los discentes realizan sus prácticas estudiantiles, se encuentra ubicado dentro los predios de la Facultad de Ciencias Informática (FACCI), tiene como función esencial, brindar educación de calidad a los estudiantes, profesores, comunidad y miembros de la FACCI,



formando personal capacitado e idóneo en uso de las Tics de última generación, mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de equipos computacionales. Actualmente existe un elevado número de estudiantes que ocupan los laboratorios para sus respectivas prácticas investigativas, con un horario preestablecido. Además se brinda los servicios de biblioteca e internet, capacitación a la comunidad.

El centro de cómputo está distribuido por los siguientes laboratorios, como se muestra en el cuadro:

**Tabla 1: DISTRIBUCION DE LOS LABORATORIOS.**

<b>Laboratorios</b>	<b>Números de PC</b>	<b>Utilidad</b>
<b>206</b>	20	BD/desarrollo de Software
<b>202</b>	20	Prácticas Dirigidas
<b>201</b>	20	Herramientas Tics.
<b>203</b>	10	Internet
<b>204</b>	17	Clases dirigidas hacia los estudiantes por los docentes
<b>Eventos</b>	20	Clases dirigidas hacia los estudiantes/seminarios a la comunidad

Fuente: Facultad de Ciencias Informáticas.  
Elaboración: Autor

## **1.2. ANÁLISIS CRÍTICO**

El centro de cómputo de los laboratorios de la FACCI, cuenta con una infraestructura básica, donde labora un jefe de área, coordinadores, personal técnicos, docentes y personal de biblioteca, donde diariamente tiene una visita de más de 300 estudiantes que llegan a realizar prácticas para su formación

profesional. La carencia de estrategias, la falta de liderazgo y la resistencia al cambio, son los procesos por la cual se determinan los deberes y naturaleza de los puestos para las personas, lo que se daría retraso institucional, insatisfacción de los estudiantes y pérdida de competitividad, para las funciones que desempeñaran los recursos humanos de centro de cómputo.

### **1.3. PROGNOSIS**

La falta de talento humano idóneo y las estrategias de gestión y planificación del centro de computación de la FACCI podría originar un retraso en el desarrollo institucional y la pérdida de competitividad, deterioro en su imagen y desarrollo institucional; otorgando así, oportunidades a la competencia de posicionarse.

Esto, provocaría un decremento en la atención de calidad al estudiantado y la docencia con una baja participación y posicionamiento en el mercado. Por consiguiente, la comunidad estudiantil se sentirán insatisfechos y peor aún perderíamos otros factores, provocando una reducción de la credibilidad y productividad.

El talento humano del centro de cómputo se debe formalizar la **gestión del conocimiento** (knowledge management), es un concepto aplicado en las organizaciones. Según Fuentes, B.A. (2010), “transferir el conocimiento implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas”.

#### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera aporta el diagnóstico de los cargos y funciones del talento humano al centro de cómputo a la gestión y planificación de la FACCI?

#### **1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema está delimitado de la siguiente manera:

- Delimitación del contenido:
  - Campo: Gestión del Talento Humano.
  - Área: Laboratorio de Informática (Centro de Computo).
  - Aspecto: Cargos y Funciones del Talento Humano.
- Delimitación espacial:
  - Facultad de Ciencias Informáticas (FACCI).
- Delimitación temporal:
  - Periodo 2012-2013

#### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es importante, debido a que proporciona información respectiva de la estructura organizacional de la FACCI y del Centro de Cómputo, y a su vez ayude actuar con base y fundamento con una visión al futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente para el beneficio de toda la institución. Se considera necesaria, hasta la presente no posee ninguna normativa para su correcto funcionamiento; en donde los paradigmas de la administración del personal, en los últimos tiempos han experimentado rápidos

cambios en sus procesos, métodos y técnicas por lo que no se cuenta, hoy en día, con un real conocimiento y por ende existe una aplicación muy limitada de éstos métodos. Actualmente las empresas necesitan estudio más especializado en todo lo que se refiere gestión dando una especial atención al Recurso Humano, Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Planes de Capacitación y Valoración de Puestos, con lo cual se logrará una correcta remuneración entre todos sus empleados, logrando así satisfacción y comodidad.

En el presente trabajo de titulación se utilizaron, métodos, técnicas e instrumento de análisis y síntesis, que sirvieron para evaluar componentes de la información teórica y práctica respecto al problema u objeto de estudio.

La investigación se realizó mediante entrevistas, observación directa y encuestas que permitieron tomar decisiones antes de aplicar la acción necesaria, no se trata de la previsión de las decisiones que deberán tomarse en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

El beneficio del presente estudio está enfocado a los administradores, y servidores públicos de la institución, por lo que tendrán una visión de la realidad en beneficio de la institución.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico de cargos y funciones del talento humano del Laboratorio de Informática y su contribución a la Gestión y Planificación de la FACCI, periodo 2012-2013.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar las funciones, especificaciones del cargo y tareas del talento humano del laboratorio de informática.
- Analizar las aptitudes requeridas para el éxito organizacional, conforme las actividades relevantes de los cargos del talento humano de la FACCI.
- Diagnosticar la gestión y planificación del talento humano del laboratorio de informática.
- Diseñar un manual de funciones y especificaciones de cargos del Laboratorio de informática de la FACCI, a fin de optimizar la gestión del talento humano en el periodo 2012-2013.

## **1.8. HIPÓTESIS**

### **1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El diagnóstico de cargos y funciones del talento humano del Laboratorio de informática incide positivamente a la gestión y planificación de la FACCI.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA**

El diagnóstico de administración de la Gestión del Talento Humano orientado a determinar las falencias de las funciones, actividades y competencias del personal administrativo y operativo de una empresa privada o institución pública como la FACCI. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros componentes que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Como lo menciona Balza (2010) que: “El talento humano es el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”.

Hoy en día se reconoce al conocimiento, como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. Como lo señalan: Edvinsson y Malone (1999), Sveiby (2000), Roos et al.,(2001), sí incluyen activos de la naturaleza como parte del capital intelectual:

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

En este aspecto Frappaolo y Koulopoulos (2001), plantean que “la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos.”

El talento humano como principal activo de toda organización se ha convertido en la base de la productividad y de la eficiencia, las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso, único y comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia e innovador, para el beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.

## **2.2. FUNDAMENTO FILÓSOFICO**

Desde la antigüedad el dominio de la técnica por parte del hombre constituyó uno de los pilares fundamentales del desarrollo de la humanidad. En tiempos aristotélicos este concepto, cuya traducción griega correspondía al término arte, formaba parte del saber productivo en contraste con el saber teórico y el saber

práctico. Es a partir del Renacimiento que se va forjando la distinción entre arte y técnica. El mundo ha puesto su futuro en manos de las potentes maquinarias que el hombre, con el aprovechamiento potencial de su inteligencia, ha diseñado y creado en función de satisfacer sus propias necesidades. Tanto empeño ha puesto en ello que ha surgido la máxima tecno informática: “en menos, cabe más”, lo que representa un avance considerable en el desarrollo de la ciencia y la técnica.

## **2.3. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **2.3.1 Cargos**

El cargo consiste en la realización de un conjunto de actividades establecidas en base al puesto de trabajo y nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizativa. Al respecto Fernández (2008), define un cargo como: “la asignación deberes y responsabilidades, que le corresponde a cada personal que labora en el puesto de trabajo que conforma la estructura organizativa” (p.80).

En tal circunstancia las actividades que deben efectuar el personal, dependerá del nivel de competencia que tiene el cargo dentro del puesto de trabajo; cabe destacar también que dentro de una organización existen nombramientos (cargos) similares tales como secretaria, asistente, entre otros, distribuido en las distintas unidades que conforma la institución, pero su responsabilidad se distingue de acuerdo al departamento o dependencia (puestos de trabajo) donde labora.



A pesar de que Fernández, diferencia cargo y puestos de trabajo, otros como Chiavenato (1999), lo utilizan como equivalente definiendo (p.50):

Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

Por tanto, la definición señalada por Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo y puesto de trabajo, en cambio Fernández lo diferencia. En consecuencia y como se puede apreciar, existen dos enfoques respecto al concepto de cargo y puesto de trabajo.

### **2.3.1.1 Descripción de Cargos**

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, referente a la selección, reclutamiento, adiestramiento, carga de trabajo, incentivos, entre otros.

Según González (2009), define la descripción de cargos como:

El proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo asignado en cada puesto de trabajo de una empresa, detallando las tareas (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo; además de los deberes y las responsabilidades que le compete (p.50).

En cambio, Chiavenato (2000), la delimita como “una relación detallada de las atribuciones y tareas de un cargo, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones y tareas, y los objetivos de ese cargo” (p.331).

Para Dessler (1996), señala que es una “Lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un cargo producto de un análisis de cargos” (p.77).

Dentro de este orden de opiniones, la descripción de cargos facilita el desempeño laboral, debido a que se establecen las expectativas y exigencias que esperan los jefes y directivos que cumplan sus trabajadores durante la realización de sus actividades, haciendo hincapié en competencias y responsabilidades que exigen el cargo y puesto de trabajo que ocupa dentro de la organización.

De lo anteriormente mencionado, se puede decir que la descripción de cargos es el documento originado del análisis e investigación de las tareas que se asignan a una persona dentro de una organización. Es importante destacar que la descripción de cargos se refiere al cargo; nunca al ocupante. La información se presenta de forma impersonal, describe al cargo y no al que lo ocupa, para conocer su contenido.

### **2.3.1.2 Especificación de Cargos**

Otra utilidad que resulta del análisis de cargos es la especificación de cargos, el cual puede ser una sección de la descripción del cargo o un documento completamente separado de la misma. Las actividades personales que debe tener un empleado para cumplir con los deberes y responsabilidades que aparecen en una

descripción de cargos se encuentran recopiladas en la especificación del cargo. Se han formulado muchas definiciones sobre este término, dentro de las cuales se pueden mencionar:

“Son los requisitos mínimos que necesita un individuo para ocupar un cargo, y las mismas irán en función a sus exigencias” (Chiavenato, 2002, p.285).

“Lista de los “requerimientos humanos” del cargo, esto es educación, capacidad, personalidad, responsabilidad, etc., necesarias. Otro producto de un análisis de cargos” (Dessler, 1996, p.77). En esta sección se identifican los registros o cualidades que el ocupante del cargo debe cubrir para realizar las actividades.

### **2.3.1.3 Diferencia entre Descripción y Especificación de Cargos**

La diferencia entre una descripción de cargo y una especificación de cargo va a variar de acuerdo a la perspectiva que se acoja. La descripción define qué es el cargo. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el cargo.

Cabe indicar que aunque se establezca esta diferencia de forma categórica y precisa, la descripción y la especificación guardan un vínculo muy estrecho, por lo que resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Estas técnicas son importantes para una organización en vista de que en las descripciones, se establecen los deberes, responsabilidades y obligaciones de cada cargo, en el análisis se desarrolla mediante procedimientos lógicos e instrumentos idóneos, los elementos constitutivos del puesto de trabajo.

### **Función laboral, cargo o tarea.**

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan.

El cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. **Tarea:** actividades que ejecuta el ocupante del cargo.
- b. **Atribución:** es una tarea un poco más sofisticada por ejemplo: firmar cheques.
- c. **Función:** Conjunto de tareas o atribuciones.

El Diseño del Cargos está representada en Cinco enfoques:

- ✓ La Simplificación del trabajo
- ✓ La Ampliación del trabajo
- ✓ La Rotación del trabajo
- ✓ El Enriquecimiento del trabajo
- ✓ El Diseño del trabajo en función de equipos

Se especifica un cargo u ocupación como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

### **Puesto de trabajo**

Se define como Puesto de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea. El puesto de trabajo es por tanto la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipado con los correspondientes medios de trabajo y donde el hombre transforma los objetos de trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación.

### **Definiciones de Puesto para algunos autores:**

Para Louart, P. (1994) plantea que un puesto es “una plaza en el proceso organizativo”.

Para estos dos autores Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como “un grupo de tareas desempeñadas por una persona”.

Es muy evidente en la práctica que no se puede confundir la ocupación u cargo como unidad de organización que conlleva a un grupo de deberes y responsabilidades que se constituyen en una designación de trabajo con el puesto.

Puede haber términos sinónimos, referentes a un mismo elemento del proceso de trabajo, lo que es imposible cuando se refieren a distintos elementos del mismo, que tienen distintas cualidades y cumplen distintas funciones. Es evidente que la función de ocupación, implícita al ser humano no se puede identificar con la función de los medios de trabajo productos terminados de procesos de trabajo anteriores, que no tienen ni pueden tener facultades humanas. Ahora se sabe que es erróneo usar los términos cargo y puesto de trabajo como sinónimos.

### **Puestos de Valor Agregados**

Son los puestos técnicos operativos que cumplen la misión de la Institución, es decir la razón de ser de la Institución, para la que se determina su misión, los objetivos y funciones asignados; implica deberes específicos y delimita jerarquías y capacidades para su desempeño.

### **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral, se articula a las competencias que son aquellos comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria dentro de un área ocupacional, alcanzando en contextos cambiantes los niveles de desempeño esperados en el trabajo.

“Un trabajador o empresario competente es aquel que aplica en su trabajo técnicas y tecnología con reconocidos niveles de eficiencia, logrando productos o servicios con los niveles de calidad esperados. Del mismo modo, es competente cuando este comportamiento laboral lo aplica en cualquier contexto

de trabajo, adaptándose a cambios tecnológicos u organizacionales de las empresas, o situaciones problemáticas previsibles o contingentes” (BID, 2007, p.24).

### **Concepto de Gestión.**

La palabra gestión proviene del Latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.<sup>1</sup>

### **2.3.2 LA ADMINISTRACION**

Antecedentes de la Administración: según Corominas (1995), manifiesta que:

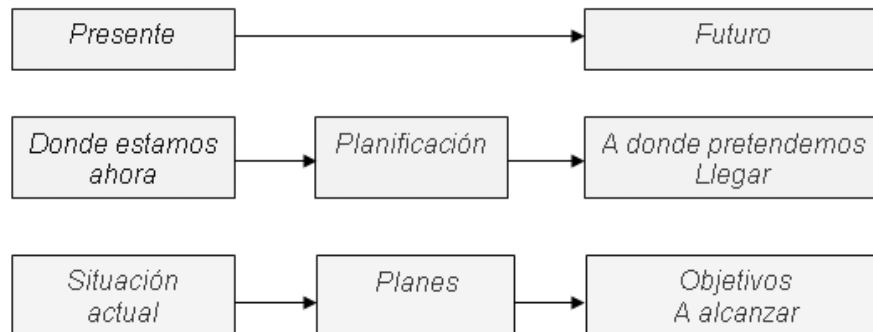
Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo. Ya en las formas de organización de nuestros ancestros, recolección de alimentos, distribución de actividades, pueden apreciarse formas primarias de administración. Luego se presentó en la Antigüedad y en las Edades Media, Moderna y Contemporánea. En esta última comienza a estudiarse como una disciplina científica, a través de la Administración Científica del Trabajo y los estudios de Taylor y Fayol. Según Chiavenato (1989) afirma que, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

---

<sup>1</sup> <http://concepto.de/gestion/#ixzz3mcfHKpmS>

Como es observado, por un gran número de autores que la administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman parte de la empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Para Chiavenato, lo ve como la conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización. Para estos autores como Menguzzato y Renau (1989), es un proceso global de toma de decisiones.

### Ilustración 1: Las premisas de la planificación



**Fuente:** CHIAVENATO. *Introducción a la teoría general de la administración*. México 1999.

**Elaboración:** Autor

La administración científica de Taylor surgida en esta época cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo. A continuación veremos algunos conceptos de estos autores contemporáneos:



**FREDERICK TAYLOR:** Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas. Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos. Sus aportaciones se resumen en el siguiente recuadro:

**Tabla 2: Principios de la Administración**

<b>PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS :</b>	<b>MECANISMOS ADMINISTRATIVOS :</b>	<b>CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJOS HUMANOS :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.- Estudio de Tiempos y movimientos</li> <li>• 2.- Selección de obreros</li> <li>• 3.- Responsabilidad compartida</li> <li>• 4.- Aplicación a la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de tiempos y movimientos</li> <li>• Supervisión funcional</li> <li>• Sistemas o departamentos de producción</li> <li>• Principio de la excepción</li> <li>• Tarjetas de inscripción</li> <li>• Uso de la regla de calculo</li> <li>• Estandarización de las tarjetas de instrucción.</li> <li>• Bonificación de las tarjetas de instrucción</li> <li>• Estudio de las rutas de producción</li> <li>• Sistema de clasificación de la producción</li> <li>• Costo de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.</li> <li>• El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.</li> <li>• Que no existen incentivos.</li> <li>• Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.</li> <li>• Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.</li> </ul>

*Fuente:* Freeman, Edward; Administración, Prentice Hall Hispanoamericana México 1995.

*Elaboración:* Autor

**HENRY FAYOL:** Nace en Francia en el año de 1841 y muere en el año de 1925, entra a trabajar de gerente general a una compañía de minas de carbón que se encontraba en quiebra, después de 25 años era considerada una de las empresas más

importantes a nivel mundial (Kliksberg, B.1995, cap 4y5) Sus aportaciones se centran en seis puntos:

**Tabla 3: Aportaciones en la Administración**

<b>APORTACIONES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
Universalidad de la Administración	Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: Hogar, empresa, gobierno, indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir administración.
Áreas funcionales	Deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica: Se encarga de la producción</li> <li>2. Comercial: Se encarga de la compraventa</li> <li>3. Financiera: Se encarga del uso del capital</li> <li>4. Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos</li> <li>5. Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y del empleado</li> <li>6. Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.</li> </ol>
Modelo del proceso administrativo	Deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Previsión. (examinar el futuro)</li> <li>2. Organización. (formular estructura)</li> <li>3. Dirección. (Hacer funcionar los planes)</li> <li>4. Coordinación. (Armonizar la información)</li> <li>5. Control. (Verificar los resultados)</li> </ol>
Principios administrativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>UNIDAD DE MANDO:</b> Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.</li> <li>2. <b>AUTORIDAD:</b> Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.</li> <li>3. <b>UNIDAD DE DIRECCIÓN:</b> Un programa para cada actividad.</li> <li>4. <b>CENTRALIZACIÓN:</b> Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. <b>NOTA:</b> Actualmente encontramos que debido a las estructuras esto no resulta muy funcional para las empresas.</li> <li>5. <b>SOBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL:</b> Se debe buscar beneficiar a la mayoría.</li> <li>6. <b>DISCIPLINA:</b> Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>7. <b>DIVISIÓN DEL TRABAJO:</b> Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.</li> <li>8. <b>ORDEN:</b> Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.</li> <li>9. <b>JERARQUÍA:</b> Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.</li> <li>10. <b>JUSTA REMUNERACIÓN:</b> Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.</li> <li>11. <b>EQUIDAD:</b> Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.</li> <li>12. <b>ESTABILIDAD:</b> El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.</li> <li>13. <b>INICIATIVA:</b> Se debe de permitir al empleado que determine como deben de hacerse las cosas.</li> <li>14. <b>ESPIRITÚ DE GRUPO:</b> Todos deben de colaborar entre sí.</li> </ol>
Perfil del administrador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cualidades físicas</li> <li>2. Cualidades morales</li> <li>3. Cualidades intelectuales</li> <li>4. Conocimientos generales</li> <li>5. Conocimientos específicos</li> <li>6. Experiencia</li> </ol>
Importancia de la administración	Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria.

**Fuente:** Kliksberg, Bernardo: “El pensamiento Organizativo”

**Elaboración:** Autor

Para James Stoner et.al. (2002), determina que “desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control” (p.11).

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología.(CHIAVENATO, 2004, p.16).

### **Importancia de la Administración.**

Según Montana, Pratick. (2002), diserta:

La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente (p.2).

La administración constituye un factor muy importante dentro de toda empresa ya que permite alcanzar las metas y objetivos planteados de la misma. Sin embargo, las organizaciones para lograr las metas y objetivos requieren la asignación de recursos, estos recursos los obtienen de otras organizaciones, es decir, todas las organizaciones dependen de otras para alcanzar sus metas.

## **Elementos del proceso administrativo.**

Para estos autores como STONER James et. al. (2002), manifiestan que:

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar de que el hecho de los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (p.16).

Según Idalberto Chiavenato.(2004), afirma si: “Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados” (p.16).

### ***Planificación.***

Donnelly James et.al.(1997), comentan que:

La planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye transacciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará (p.142).

Para Idalberto Chiavenato. (2004), afirma que: “La planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro, desempeño organizacional y deciden sobre los recursos y tareas necesario para alcanzarlos de manera adecuada” (p.17).

### ***Organización***

Para estos autores como James Stoner et.al. (2002) la: “Organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12).

Según Idalberto Chiavenato. (2004), nos dice que:

La organización busca los medios y recursos que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos” (p.17).

### ***Dirección.***

Según STONER James et. al. (1996): “La dirección es un proceso que implica dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p.13).

Para Idalberto Chiavenato, (2004) dice que:

La dirección presenta la propuesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales (p.18).

### ***Control.***

“Control es el proceso que permite que el gerente deba estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (STONER James et. al, 1996, p.13).

(Chiavenato.2002, p.18) nos dice que: “El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.”

Como se conoce que el control constituye la cuarta función administrativa, ya que este proceso depende de la planificación de la organización y de la dirección para formar el proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planteó, se organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos establecidos.

### 2.3.3 LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

El objeto de estudio de la administración son: “las organizaciones, su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración” (Ferrarte Mora, José, 1991, p.155).

#### **Elementos que componen la Organización**

De manera universal se puede identificar, dentro de una organización, los siguientes elementos:

**El sistema gerencial:** este, se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las producciones, comprende las funciones básicas de los gerentes, consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de subsistema de mercadeo, finanzas, proveedores, servicio al cliente, liderazgo del talento humano, según demandas cambiantes del ambiente.

“El proceso administrativo comprende las relaciones de poder de la dirección, por ésta razón y por el carácter técnico en nuestro idioma es seleccionado y formado las funciones básicas de la gerencia en las siglas **P.O.D.E.R**” (Martínez Fajardo, Carlos, 1996. cap.1).

**P**lanear: estratégica y operativamente.

**O**rganizar: diseñar y rediseñar la estructura.

**D**ecidir la ejecución de actividades y dirigir el talento humano.

**E**valuar y controlar resultados eficaces.

**R**eprogramar y reportar mediante un sistema de información.

**Objetivos y resultados:** Según Kast F. (1990), plantea que: “los objetivos son los fines, los resultados son las realizaciones de esos objetivos deseados. En este sentido las organizaciones presentan un carácter teleológico que las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción (Cap 1).

**Estructura formal interna:** comprende una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre las personas que integran la organización. Y la división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento formal se definen a través de reglamentos o estatutos aprobados legalmente, de acuerdo con las estructuras jurídicas. El conjunto de relaciones de autoridad determinan una estructura jerárquica formal compuesta de los siguientes elementos:

- Relaciones de autoridad o poder.
- Relaciones de trabajo: funciones a nivel de cargo, actividades de las unidades organizacionales, tareas individuales.
- Flujo de información y comunicación.

Los Recursos que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en:

- **Humanos:** Las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones. El trabajo humano puede apoyarse en cerebro, los músculos, los miembros, los métodos, las herramientas y máquinas.



- **Financieros:** Constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento, el análisis del comportamiento financiero.
- **Físicos:** Son los factores o medios materiales que utilizan las organizaciones para la producción, por ejemplo, máquinas, herramientas, materiales, instalaciones, vehículos, inmuebles, etc.
- **Tecnológico o capacidad tecnológica:** es un conjunto de instrumentos y métodos que crea, adapta y aplica cada organización en sus procesos de producción.
- **Ideas, conocimiento e información:** Esto implica los recursos que originan el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. La información se define como el conocimiento que se requiere y utiliza para adoptar decisiones y permitir, así, el logro de objetivos o metas definidas. Mediante la información se comunican el conocimiento y la inteligencia.
- **Nombre, prestigio, símbolos y marcas, etc.:** El nombre, la imagen o el prestigio, los símbolos, son la cara visible de la organización en el medio ambiente en que se insertan.

### **2.3.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CONCEPTO.- La gestión del talento humano es la responsable de manejar el recurso humano de toda organización, lo cual incluye:<sup>2</sup>

1. Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, dentro de una organización.
2. Capacitar a los empleados, dependiendo a la funcionalidad o rol que cumplirá en la entidad.
3. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios

Varios autores sobre el concepto de gestión del talento humano:

Según CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Define a la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Para ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004). Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

---

<sup>2</sup><http://gestiontalentohumano69503gikamasa.blogspot.com/2011/10/que-es-gestion-de-talento-humano.html>

Según DESSLER, GARY (2006). “Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.”

Para este autor: MONDY, R WAYNE (2005). Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

A manera de ver las cosas la gestión del talento humano no es más que una actividad que implica tomar una serie de medidas, con el compromiso de los trabajadores para el logro de llegar a cumplir con los objetivos empresariales, con el pago de salarios justos en función de la productividad de cada trabajador, con un trato justo a estos y una formación de capacitación profesional.

#### **2.3.4.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### **2.3.4.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO**

El manejo técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal.

Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador. Según Chiavenato (2002):

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias; después se prestó

atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

#### **2.3.4.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**

El objetivo de la Gestión del Talento Humano es hacer que las personas ayuden a las organizaciones a cumplir con sus metas y tratar que el colaborador de la empresa se sienta a gusto en su puesto de trabajo, con el fin de que realice sus áreas de manera satisfactoria.

Según CHIAVENATO (2002) “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (p. 9).

Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, la gestión del talento humano encamina a las personas a lograr los objetivos propuestos, fundamentados en los siguientes lineamientos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas de éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **2.3.4.4 Funciones de la gestión de recursos humanos**

1. Planeación
2. Reclutamiento
3. Selección de personal
4. Inducción
5. Entrenamiento
6. Gestión del Desempeño
7. Remuneraciones
8. Promociones
9. Estructura organizativa
10. Sistema de trabajo

#### **2.3.5 GESTIÓN POR COMPETENCIA**

**INTRODUCCIÓN.**-Competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Según Mc. Clelland (1987), propulsor de los de los conceptos sobre competencias, señala que la “motivación humana”, es la base sobre la que se desarrolla la “**gestión por competencias**”

Para este autor Levy-leboyer (1992): “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada”.

### **2.3.5.1 Los cinco tipos de competencias**

1.- **Motivación:** Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas actitudes u objetivos, y los alejan de otros.

2.-**Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplos: Iniciativa, autocontrol, tiempo de reacción, respuesta al stress, resolución de problemas.

3.- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona

4.- **Conocimiento:** La información que una persona posea sobre áreas específicas. Es importante cómo se evalúa.

5.- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

### **2.3.6 DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES DE CAPITAL**

#### **INTELECTUAL**

### **2.3.6.1 Capital Intelectual**

En esta línea, Bradley (1997a) argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.

De forma similar, en el proyecto Intelect de Euroforum se define: el capital intelectual como el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, generan o generarán valor en el futuro para la misma (Euroforum, 1998).

Según López Ruiz (2002a, p.25) afirman que este tipo de capital “[...] es el conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como, la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicación y que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros”.

Para Stewart (1998), otro de los precursores en este campo, el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. De forma similar, Dierickx y Cool (1989) afirman que el capital intelectual es simplemente el stock de conocimiento en la empresa.

### **2.3.6.2 Capital Humano**

Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, según Bontis (1998) es una fuente de renovación estratégica. En otros



términos, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor por la empresa.

Tomando como referencia a Euroforum (1998) “El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuo dentro de la organización. Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período”

### **2.3.6.3 Capital Estructural**

El Capital Estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa; (Viedmam, 2003). Estos Activos constituyen propiedad de la empresas y algunos de los pueden protegerse legalmente (Patentes, Propiedad Intelectual). A este Capital Estructural también se le denomina: Activo de Estructura Interna.

Según los autores de Euroforum (1998); Proyecto Meritum (2002); Petrash (1996), el componente estructural integra las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado, también el conocimiento que ha sido capturado por la organización, comprendiendo las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, culturas, bases de datos, etc.

### **2.3.6.4 Capital Relacional**

Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc.

Se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación, y Alianzas Estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

En conclusión podemos darnos cuenta que el capital humano es el que aporta conocimiento, valor, talento y experiencia, mientras que el capital estructural son todos los activos de la empresa, en relación al capital relacional nos es más que aquellos vínculos que tiene la empresa con el exterior lo que le aportan valor.

### **2.3.7 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO**

#### **2.3.7.1 Misión del talento Humano.**

Lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del cliente interno, brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos de la institución y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos de la organización.

#### **2.3.7.2 Visión del talento Humano.**

Contribuir a la mayor eficiencia de la organización aumentando la contribución a los resultados. Desarrollar estrategias sociales que sirven de

apoyo a los planes empresariales. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo.

### **2.3.7.3 Estrategia Empresarial**

Es el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos de forma que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las amenazas. Determinar la orientación más adecuada de cada una de los procesos de gestión de los recursos humanos según las diferentes opciones estratégicas de la empresa. Definir la estrategia en la que la organización pueda obtener ventajas competitivas a través del desempeño de recursos humanos seleccionados.

### **2.3.7.4 Valores**

Son los principios que van a caracterizar el comportamiento de aquellas personas que forman parte de la organización y los cuales van a crear una identidad y cohesión. Para Jones (2004), valores son aquellos estándares, criterios generales o principios que utiliza la gente para determinar que comportamientos, eventos, resultados y situaciones son deseables o indeseables.

“Son los principios, guías que orientan y comparten los miembros de una organización, creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones, factores y convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva”. (Gonzales, Párrafo 10).

El talento humano busca la mejora continua para hacer las cosas extremadamente bien y extremadamente rápido, sus valores son:

- Puntualidad
- Excelencia
- Pro actividad
- Empatía
- Lealtad
- Compromiso

## **2.3.8 TIPOS DE PLANIFICACIÓN**

### **2.3.8.1 Planificación Estratégica o a largo plazo**

Rue y Byars (2006) expresan que la planificación estratégica es una planeación de organización a largo plazo diseñada por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro que afectan a una amplia gama de actividades de la organización.

Por lo tanto, la planeación estratégica consiste en la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Siendo así, el proceso de *planeación estratégica* es continuo, precede y preside las funciones de dirección de la *empresa*.

### **2.3.8.2 Planificación Táctica o de mediano plazo**

Sobre la base de este concepto, Rue y Byars (2006) expresan que determina planes más específicos, ya que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

### **2.3.8.3 Planificación operacional o de corto plazo**

Dentro de este marco, Münch y García (2008) hablan de que se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano.

### **2.3.9 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La presente gestión del talento humano implica varios procesos, como descripción y análisis de cargos, planeamiento de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros. Simplificando y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera:

- 1) Admisión de personas
- 2) Aplicación de personas

- 3) Compensación de las personas
- 4) Desarrollo de personas
- 5) Mantenimiento de personas
- 6) Monitoreo de persona

### **1) Admisión de personas.**

Según Chiavenato Idalberto (2002), señala a la admisión de personas como: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas” (p.13).

Las organizaciones no pueden desplegar ni crecer por si solas, necesitan de los personas para poder trabajar, las organizaciones escogen a los empleados que desean que laboren en sus instalaciones, y los individuos escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y dedicar sus esfuerzos.

La admisión de personas actúa como una especie de filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización. Toda organización para el cumplimiento de sus actividades necesita contratar personal eficiente y eficaz, con el fin de que realicen sus tareas encomendadas de manera correcta.

#### **a.- Reclutamiento de personas**

El reclutamiento es el proceso mediante cual toda organización atrae a futuros postulantes del Mercado de Recursos Humanos (MRH), para establecer un proceso de selección (CHIAVENATO, 2004, p.95), en donde se selecciona al más idóneo.

Para este autor WERTHER (2003) define que: “Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p.150).

#### **b.- Selección de personas.**

En las organizaciones la selección de persona funciona como cedazo lo que nos demuestra que solo los más aptos y con características peculiares y de interés para la organización puedan ingresar (Chiavenato, 2004, p.111).

De igual manera la selección radica en una serie de pasos determinados para que un postulantes deba ser contratado (WERTHER , 2003, p.180). Entre los procesos de selección y la técnica más utilizada tenemos: la entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

**Entrevista de Selección.-** Es una de las técnicas más usadas, se encuentra integrada por el entrevistador y el entrevistado por medio de un dialogo, conocido como proceso de comunicación.

**Tabla 4: Tipos de Entrevistas para Selección de Personal**

<b>Tipo de Entrevistas</b>	
Entrevistas no estructuradas	Las entrevistas no estructuradas permiten elaborar y efectuar preguntas a medida que avanza la entrevista. El entrevistador aborda diversas áreas cuando éstas surgen espontáneamente, por lo cual el resultado final se parece mucho a una conversación amistosa.
Entrevistas estructuradas	Las entrevistas estructuradas se basan en un conjunto predeterminado de preguntas, que son elaboradas antes de iniciar la entrevista y se le hacen a cada candidato.
Entrevistas mixtas	En la práctica, los entrevistadores suelen utilizar una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas. Las preguntas estructuradas proporcionan una base de información que permite hacer comparaciones entre candidatos.
Entrevistas de resolución de problemas	Las entrevistas de resolución de problemas se centran en uno o varios problemas que se espera que pueda resolver el candidato. A menudo, se trata de situaciones interpersonales hipotéticas en las que se le pregunta al candidato qué debería hacerse. Se evalúan tanto las respuestas como los planteamientos utilizados por los candidatos.
Entrevistas tensas	Cuando el empleo incluye muchas tensiones, una entrevista tensa sirve para determinar la forma en que responderá un candidato ante esas situaciones.

**Fuente:** American Society of Personnel Administrators.

**Elaboración:** Autor

Como se puede observar en la lista, estas preguntas tienen como finalidad proporcionarle al entrevistador cierto conocimiento sobre los intereses, las actitudes y los antecedentes de los candidatos. Se agregan a la lista preguntas específicas o técnicas, según el tipo de empleo de que se trate.



## Ilustración 2: Tipos de Preguntas en la Entrevistas

1. ¿A qué dedica su tiempo libre? ¿Cuáles son sus aficiones?
2. ¿En qué actividades escolares o de la comunidad ha participado?
3. Describa su empleo ideal. ¿Qué tipo de trabajo le interesa?
4. ¿Por qué desea trabajar en nuestra compañía?
5. ¿Cuáles fueron sus clases preferidas? ¿Por qué?
6. ¿Tiene alguna preferencia geográfica?
7. ¿Cuál cree que sería un sueldo justo?
8. ¿Cuál cree que deberá ser su sueldo dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez?
9. ¿Por qué escogió su carrera universitaria?
10. ¿Qué sabe respecto a los productos o los servicios de nuestra compañía?
11. Describa al jefe ideal.
12. ¿Con qué frecuencia espera obtener ascensos?
13. ¿Cuál es su principal deficiencia? ¿Y su mayor virtud?
14. ¿Por qué cree que les agrada a sus amigos?
15. ¿Piensa tomar cursos adicionales en la universidad? ¿Cuáles?
16. ¿Qué trabajos que haya hecho le agradaron más? ¿Cuáles le gustaron menos?
17. Describa a su jefe o maestro más detestado.
18. ¿Cuáles son sus metas de carrera?
19. Si pudiera retroceder cinco años, ¿qué haría en la misma forma? ¿Qué cambiaría?
20. ¿Por qué razón le conviene a nuestra compañía contratarlo?
21. Describa su último trabajo.
22. ¿Cuántas horas cree que tendrá que trabajar en su empleo?
23. ¿Qué capacidades de trabajo tiene?
24. ¿Tiene una muestra de su capacidad de escritura?
25. ¿Cuál es su deporte favorito?

Fuente: American Society of Personnel Administrators.

Elaboración: Autor

**Pruebas conocimientos o de capacidades.-** Las pruebas de conocimiento son aquellas que ha retenido el postulante de acuerdo a su campo técnico y profesional, en cambio las pruebas de capacidad son las nos permite evaluar el desempeño de las tareas a realizar.

**Pruebas Psicométricas.-** Esta prueba nos permite evaluar de una manera porcentual las habilidades y aptitudes que tiene cada individuo, admitiendo así tener un diagnóstico de los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del participante.

**Pruebas de personalidad.-** Estas pruebas nos presenta los aspectos de una persona ya sea en su carácter o personalidad como por ejemplo la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo.

**Técnicas de simulación.**- Es una práctica muy dinámica puede ser en grupo o individual, el futuro candidato deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Esta técnica deberá ser aplicada por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

## 2) **Aplicación de personas.**

La importancia de aplicar los procesos y de comprender lo que alguien nos está diciendo, CHIAVENATO (2004) afirma: “Los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño”. (p.13). Esto permite delegar cargos asumiendo el desempeño de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización.

### a) **Diseño de cargos.**

Para el diseño de un cargo debe contener la especificación del cargo, los procesos de trabajo a realizar y la empatía con los demás cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2004, p.167).

“El diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo” (GIBSON James, et. al, 2005, p.395).

## **b) Evaluación del desempeño.**

Según MILKOVICH (1999): “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo”. (p.165).

CERTO (1998) este autor nos dice: “La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p.280).

La evaluación del desempeño del trabajador es una herramienta utilizada para conocer y evaluar las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño consiste en observar las actividades que desempeña cada miembro de la organización, con el fin de determinar su productividad.

Existen seis preguntas fundamentales para la evaluación de desempeño, en la organización:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

### Ilustración 3: evaluación del Desempeño



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto: “GESTION DEL TALENTO HUMANO”;  
**Elaboración:** Autor

#### 3) *Compensación de personas.*

Chiavenato (2004) afirma que los: “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales”. (p.14).

De acuerdo al compromiso y desarrollo de cada persona en base a su esfuerzo laboral, las organizaciones deberán considerar la importancia de bonificar a su personal ya sea en lo económico o con beneficios sociales, con el fin de que las personas se sientan motivadas en la organización.

##### a) **Remuneración**

“Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales” (WERTHER, 2003, p.331).

La remuneración es la compensación que recibe un trabajador de la organización a cambio de prestar sus servicios o realizar un determinada trabajo.

**b) Incentivos.**

“Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no a la antigüedad o en las horas que se haya laborado” (WILLIAM B. Werther, Jr. Keith Davis, 2000, p.358).

“Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro” (Chiavenato, 2002, p.259).

Para cumplir con ciertos procesos de operación, las organizaciones disponen de un sistema de estímulos y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

**c) Beneficios y servicios.**

Para DESSLER G (1997) afirma que: “Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc”. (p.503).

Según Chiavenato (1997) concluye que: “Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios”. (p.236). Como es de observar los beneficios y servicios no son más que ciertos pagos de sus salarios que reciben los trabajadores a cambio de prestar sus servicios a una determinada organización.

#### ***4) Desarrollo de personas***

La importancia de capacitar al talento humano dentro de las organizaciones y entender lo que nos dice, Chiavenato (2004) que los: “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”. (p.14).

Las personas son el principal activo de toda empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una formación adecuada, con el fin de que realicen su actividad de manera eficiente y eficaz. Los elementos a estudiar en ésta parte son:

##### **a) Entrenamiento**

Para CERTO (1998) afirma que: “Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos”. (p.274).

La instrucción profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas:

**Formación profesional:** Prepara al individuo para ejercer una profesión.

**Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

**Entrenamiento:** Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

Según Chiavenato (2000) nos dice que: “El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”. (p.557).

#### **b) Programas de cambio.**

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo presentan cambios en sus procesos como manifiesta este autor diciendo que:

“Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian, en las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación”. (Chiavenato, 2000, p.586).

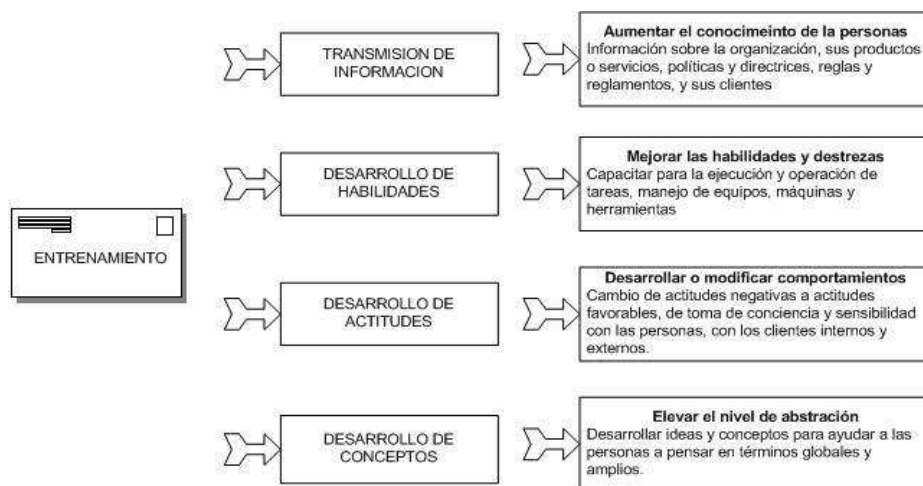
Así mismo Chiavenato (2002) manifiesta que el: “Desarrollo de RH: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito),

proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. (p.335).

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas (David E., Bartz, David R. Schwandt y Larry W. Hillman, 1989, p.164).

Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen el procesos de aprendizaje para el talento humano dentro de la organización.

#### Ilustración 4: Capacitación y Desarrollo



Fuente: Chiavenato, Idalberto: “Gestión del Talento Humano”.  
Elaboración: Autor

Como parte del proceso de capacitación o desarrollo, se deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje. La persona responsable de la capacitación o el desarrollo (casi siempre un instructor) debe evaluar las necesidades de los empleados y la organización, para descubrir qué objetivos deben perseguirse (Gale E. Newell, 1976, p.220-224).



Una vez que se establecen los objetivos, se toman en consideración los principios del aprendizaje y el contenido específico.

**Tabla 5: Capacitación en la Organización**

<b>Modos en los que la capacitación beneficia a la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.</li> <li>• Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Mejora la moral de la fuerza laboral.</li> <li>• Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.</li> <li>• Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.</li> <li>• Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.</li> <li>• Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.</li> <li>• Contribuye al desarrollo de la organización.</li> <li>• Aprende de los adiestrados.</li> <li>• Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.</li> <li>• Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.</li> <li>• Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.</li> <li>• La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.</li> <li>• Ayuda a desarrollar las promociones internas.</li> <li>• Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, a motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.</li> <li>• Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.</li> <li>• Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.</li> <li>• Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.</li> <li>• Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.</li> <li>• Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.</li> <li>• Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios,</li> <li>• Elimina las conductas poco adecuadas tales como ocultar herramientas.</li> <li>• Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.</li> <li>• Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.</li> <li>• Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.</li> <li>• Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.</li> <li>• Beneficia a los individuos lo que, a fin de cuentas, debe ser provechoso para la organización</li> <li>• Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en si mismo.</li> <li>• Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos, Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicaciones.</li> <li>• Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.</li> <li>• Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.</li> <li>• Satisface las necesidades personales del instructor y del adiestrado.</li> <li>• Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.</li> <li>• Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.</li> <li>• Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar: también la capacidad de escritura, cuando se requieren ejercicios. de este tipo.</li> <li>• Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.</li> </ul>

**Fuente:** Gale E. Newell, "How to Plan a Training Program".

**Elaboración:** Autor

La evaluación de necesidades sirve para diagnosticar los problemas existentes y los retos ambientales que pueden satisfacerse mediante la capacitación, o bien las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo. Por ejemplo, los cambios en el ambiente externo pueden presentarle a una organización

nuevos desafíos. Para responder eficazmente, los empleados pueden necesitar capacitación para afrontar el cambio (William C. and James R, 1997, p.248).

### **c) Cultura Organizacional**

La cultura organizacional visualiza la institucionalidad de la organización, con sus creencias, valores, actitudes y conductas; la única forma de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, esto quiere decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Cada organización es un sistema complejo en la que laboran personas con diferentes creencias, aptitudes, expectativas, valores y modos de vida; un sistema humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

### **d) Comunicación**

Para este autor PORRET M (2008) nos manifiesta que: “Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite”. (p.501). Como sabemos en la comunicación no solo transmite el mensaje, sino también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esta respuesta. Todo esto se lo ejecuta por medios de palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. En términos generales existen dos tipos de comunicación:

Comunicación verbal: La cual se expresa mediante el uso de la voz.

Comunicación no verbal: Esta se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

## **5) Mantenimiento de personas.**

Según Chiavenato (2000) afirma que: “El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo” (p.398).

Como sabemos el éxito o fracaso de una organización dentro de lo que es la gestión de personas, está en utilizar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la organización y el compromiso con ella a través de los logros de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

### **a) Disciplina.**

Según Chiavenato (2002) testifica que: “La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales” (p.368). La disciplina dentro del lugar de trabajo es el autocontrol, que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus conductas a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos.

### **b) Administración de conflictos**

“Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto” (Chiavenato, 2002, p.376). Cuando un conflicto se presenta dentro de la organización es el administrador o el supervisor de área, la persona indicada para conocer las posibles soluciones y resoluciones, ya sea que comprenda a un solo individuo o a un grupo determinado.

c) Higiene, seguridad ocupacional

Según Chiavenato (2002) nos dice que: “La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas” (p.390). La salud mental de los trabajadores adopta todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral en que se encuentra y que actúan positivamente sobre el comportamiento de los individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio. Los componentes más importantes de la higiene laboral son:

Ambiente físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.

Ambiente psicológico de trabajo: Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencias, democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.

Aplicación de principios de ergonomía: Máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Salud ocupacional: es la ausencia de enfermedades, riesgos de la salud física, biológicos, químicos o tóxicos, así como el estrés que puede causar daño al trabajador.

Seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. La seguridad en el trabajo son todas aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas practicadas por las personas para reducir las condiciones inseguras del ambiente y evitar accidentes futuros. Un plan de higiene y seguridad que identifique los riesgos en el sitio de trabajo, disminuirá la inseguridad de los que conforman la organización.

#### **6) Monitoreo de personas.**

Para Chiavenato (2002): “Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (p.416). Monitorear a las personas es mantener una independencia del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que sus colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo normas de disciplina y de responsabilidad otorgada por la empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.

a) Base de datos.

Según Chiavenato (2002) nos dice que: “Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades, a través de la difusión de información” (p.416). Esta información facilita a la organización una adecuada visibilidad para que los gestores de línea y los empleados puedan dirigir y trabajar frente a las metas, objetivos variables y complejos. En cuanto más información se tenga de la organización, será menor la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar.

b) Sistema de información gerencial.

Como lo manifiesta Chiavenato(1998) diciendo que: “El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces” (p.559). Como es de esperarse toda esta información sirve para que los administradores sean asertivos al momento de tomar una decisión.

### **2.3.10 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

## **Desarrollo Organizacional (DO).**

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (2001) se refiere a aquello que es: “dicho de una comunidad humana: progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente”. Mientras que organización es la: “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Según Chiavenato (2006) nos explica que el DO es “la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas”. La definición me parece adecuada, sin embargo creo que no alcanza a captar algunos puntos importantes que se persiguen al resolver las dificultades que un grupo puede sufrir. Habiendo leído las anteriores definiciones, y conjugándolas, puedo decir que Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas derivadas de las ciencias del comportamiento que se aplican a un grupo de personas unidas por determinadas normas, a fin de hacerlos crecer individualmente y en conjunto, desarrollarlos, y auxiliarlos a conseguir un fin común, que es el de la organización que conforman.

## **Mejorar la Efectividad Organizacional.**

Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados y la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual

prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

### **Potenciar las Relaciones Humanas.**

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de “conflictos” o “no conflictos”. Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

### **Cambio Organizacional**

Un cambio es la adaptación de la organización debido a las diferentes transformaciones que sufra el medio ya sea internos o externos. El cambio no es más que es una sucesión de hechos, es una modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional.



### 2.3.11 MANUAL DE FUNCIONES.

**Definición:** Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

**Importancia:** Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. Además, es un factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy

efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

## **OBJETIVO**

El Manual de Funciones tiene por objetivos:

- ✓ Describir las funciones principales de cada de dependencia, delimitado la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
- ✓ Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
- ✓ Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
- ✓ Describir los procedimientos administrativos racionalizados.

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección”<sup>3</sup> “Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los

---

<sup>3</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/)

conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”<sup>4</sup>

Para implementar exitosamente un manual de funciones en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

#### **2.3.11.1. COMPONENTES BÁSICOS DEL MANUAL DE FUNCIONES.**

Según AMAYA Correa; Jailer (2009). Describe lo siguiente: “El manual de funciones es un documento que se divide en los siguientes aspectos:

**Descripción básica del cargo.** El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

**Objetivo estratégico del cargo.-** Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

---

<sup>4</sup> [www.sanpablo.com.co/.../guiamanualfunciones.pdf](http://www.sanpablo.com.co/.../guiamanualfunciones.pdf)

**Funciones básicas.-** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “El cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

**Personal relacionado con el cargo.-** En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

**Perfil del Cargo.-** En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo

establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.”<sup>5</sup>

### **Perfiles descriptivos.**

“Los perfiles descriptivos son acotaciones semánticas constituidas por párrafos que describen un conjunto de conductas observables referidas a niveles de dominio, dispuestos generalmente en orden ascendente, en una escala prelativa, lo cual significa que el dominio de un nivel superior supone el dominio de los anteriores”( Gordillo, H,2004). Se evalúa la competencia de una persona con respecto a una competencia asociada a su cargo, comparando su desempeño contra cada párrafo descriptivo, y seleccionado el que mejor refleja el desempeño de la persona. La brecha positiva o negativa resultará de la diferencia entre el desempeño y el nivel de dominio exhibido.

“Se puede decir que las competencias son aquellos comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales, en cambio las competencias gerenciales se enfocan al campo laboral con destrezas; las cuales han sido aprendidas a través de la vida y que se van convirtiendo en hábitos mediante la repetición de ciertos comportamientos los cuales se incorporan a las personas para que puedan alcanzar los resultados que se esperan” (Cruz, M. y Vega, G,2001).

---

<sup>5</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/)

Las empresas quieren aquel personal que pueda desarrollar los trabajos que puedan elevar la calidad de los servicios o productos que ofrezca la empresa y que tenga las competencias adecuadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso de educación o por la formación directa de la empresa en la que se encuentran laborando.

## **2.3.12 ASPECTOS GENERALES DE LA FACCI**

### **2.3.12.1 Antecedentes**

Se crea el 11 de julio del 2001 por el H. Consejo Universitario, donde se eleva a la categoría de Facultad de Ciencias Informáticas (FACCI). Desde sus inicios a la fecha, esta Unidad Académica ha avanzado a pasos agigantados, se han creado comunidades estudiantiles como la: comunidad de Microsoft, comunidad de CISCO, comunidad de software libre, audio y video, comunidad de robótica y otras. Se institucionalizó la Feria de la Tecnología con la participación de Proyectos de los estudiantes y el sector productivo, los Laboratorio y el Auditorio equipado con video para conferencias a los estudiantes y a la comunidad de manta.

### 2.3.12.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL-FACCI

**Ilustración 5: Organigrama estructural de la FACCI.**



Fuente: FACCI  
Investigación: Autor

### 2.3.12.3 Misión de la Facci

Proporcionar formación científica, tecnológica y cultural a los futuros profesionales en las ciencias informáticas, enmarcadas en la ética y la moral; con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios y la producción de bienes a la sociedad.

#### **2.3.12.4 Visión de la Facci**

Unidad académica de Educación Superior líder en el ámbito informático, con criterio creativo e innovador de reconocimiento local y nacional; en la formación integral de profesionales generadores de bienes y servicios.

#### **2.3.12.5 Objetivos Estratégicos**

- ✓ Facilitar asesoría técnica, social y de consultoría en el área informática a la comunidad.
- ✓ Fortalecer el sistema de capacitación de talento humano mediante un proceso planificado de manera continua para desarrollar el desempeño profesional y pedagógico en forma permanente.
- ✓ Mejorar los niveles de acreditación y evaluación de acuerdos a los estándares de calidad de la educación superior.
- ✓ Potenciar las prácticas pre-profesionales mediante la vinculación con la sociedad.
- ✓ Contribuir con el entorno social que conlleven a la preservación del medio ambiente.



### **2.3.12.6 Fundamento Legal**

La ULEAM por ser una Institución de Educación Superior autónoma del estado Ecuatoriano, está regida por la Constitución de la República en sus artículos 227, 228, 233, y 314 que se basa en la administración pública, además todos los servidores públicos están regidos por la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), dentro del marco legal que regula al talento humano en la Administración Pública, y de ser en algunos caso el Código de Trabajo, estatuto y reglamentos de la Uleam.

Dentro de este marco legal están regidos todos los docentes, empleados y trabajadores que colaboran con sus servicios en la administración pública y por ende deben respetar sus normativas.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

La naturaleza de la investigación es de carácter descriptivo y con diseño de campo, porque los datos son tomados u observados directamente de la realidad.

Según el concepto expresado en el proceso de la investigación científica aclara: cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos

La presente investigación estuvo orientada hacia la observación naturalista, ya que se involucran aspectos y características cualitativas referentes al problema objeto de estudio, donde el investigador podrá obtener resultados a través de los sucesos que se vayan presentando.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva y explicativa.

**Descriptiva.-** Por lo que luego de realizar un análisis e interpretación de los datos e información recogida se describe el problema detectado dentro de la investigación realizada.

**Explicativa.-** Después de conocer los resultados de la investigación, se explica las causas que ocasionan los fenómenos o problemas detectados en la investigación.

**Documental.-** Además se utilizó materiales elaborados e impresos como texto, libros, folletos, etc., se logró entender y comprender la problemática investigada y sobre todo sirvió para plantear una propuesta que traerá buenos resultados al Centro de cómputo de la FACCI.

**De campo.-** La investigación se desarrolló en el interior de la FACCI, específico en el centro de cómputo , este trabajo se orientó a la búsqueda de soluciones mediante la ejecución de políticas, procedimientos y normas y aquellos elementos básicos que den cabida en lo que se desea establecer.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población que conforma al presente estudio está constituida por 10 personas que laboran en el área del Laboratorio de Informática de la FACCI y los 12 docentes que dictan su cátedra, durante el periodo 2012-2013, por ser una población pequeña se la investigara en su totalidad. Distribuida en el siguiente cuadro.

**Tabla 6. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL LABORATORIO**

DESCRIPCION	CANTIDAD
Jefe de Laboratorio	1
Coordinadores	2
Secretarias	2
Digitadores	2
Auxiliar Técnico	1
Auxiliar de Biblioteca	1
Auxiliar de Limpieza	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Laboratorios de Informática de la Facci.

**Elaboración:** Autor

**Tabla 7: DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES EN EL LABORATORIO.**

<b>Distribución de docentes en el laboratorio</b>	
<b>Catedra</b>	<b>número de docentes</b>
Programación	3
ingeniería de software	2
Base de datos	2
Programación aplicada a la web	1
Programación Móvil	1
Sistemas de información	1
Sistemas expertos	1
Modelo y Simulación	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Laboratorios de Informática de la Facci

**Elaboración:** Autor

### **3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Está es una de las etapas más importantes de toda investigación, por medio de los instrumentos se obtuvieron todos los datos que permitieron obtener los resultados de la investigación. Una de las ventajas de la aplicación de esta herramienta es su facilidad y economía, los datos se consiguen de forma inmediata y confiable, se pueden aplicar a un gran número de personas en mismo período, además su carácter anónimo permite que los individuos no se cohíban y contesten sinceramente, permitiendo conocer de esta manera las percepciones y opiniones personales de cada encuestado.

El diseño del instrumento para la recolección de datos fue elaborado y diseñado por el investigador, que busca recoger información de acuerdo a los objetivos del estudio correspondiente con la respectiva operacionalización de variables.

**Técnica de la entrevista.-** En la investigación esta técnica permitió obtener datos importantes en la actividad del RR-HH del Centro de cómputo.

**Encuesta.-**Esta técnica está destinada a obtener datos de varias personas cuyas repuesta anónimas interesan a la investigación.

El **cuestionario** conformado por 11 preguntas para los empleados del laboratorio de informática y 9 preguntas para los docentes. Con la modalidad de opciones de respuesta de tipo cerrada, las cuales miden las variables operacionales para la comprobación de la hipótesis.

Las entrevistas se las realizó de forma personal al señor decano con 8 preguntas y 11 preguntas al jefe del laboratorio de prácticas de informática, las mismas que son preguntas abiertas que aportan a la comprobación de la hipótesis.

### 3.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

#### 3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Cargos y Funciones

**Tabla 8: Variables Independiente.**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Cargos</b></p> <p>El cargo u ocupación es el conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica , la tecnología y la división del trabajo .comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia .generalmente se utiliza la denominación de cargo para los técnicos y dirigentes.</p> <p>El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un CARGO puede consistir en varias tareas</p>	<p>Tareas laborales.</p> <p>Técnica.</p> <p>Tecnología.</p> <p>División del trabajo.</p>	<p>Administradores. Empleados.</p> <p>Habilidad/Conocimiento</p> <p>Servicio.</p> <p>Responsabilidad.</p>	<p>¿El talento humano está identificado con el cargo?.</p> <p>¿Cumple a cabalidad su función con el cargo?</p> <p>¿Está satisfecho con las necesidades del cargo?</p>	<p>Entrevista a funcionarios. Encuesta y cuestionario al personal administrativo y docentes.</p>
<p><b>Funciones.</b></p> <p>Conjunto de tareas ejercidas de forma sistemática.</p>	<p>Tareas.</p> <p>Sistemáticas.</p>	<p>Coordinación de tareas.</p> <p>Eficiencia</p>	<p>¿Considera importante en nivel de estudio del talento humano para alcanzar la eficacia y eficiencia del laboratorio.</p>	<p>Cuestionarios. Entrevistas. Técnica de observación.</p>

Fuente: Investigación  
Elaboración: investigador

### 3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión y Planificación

**Tabla 9: Variables Dependientes.**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Gestión</b></p> <p>La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.</p>	<p>Ejecución.</p> <p>Monitoreo.</p> <p>Objetivos.</p> <p>Valores.</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Eficacia.</p>	<p>Administradores. Empleados.</p> <p>Control.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Satisfacción.</p> <p>Rendimiento.</p> <p>Capacidad.</p>	<p>¿Considera ud que las tareas se ejecutan a cabalidad?</p> <p>¿Existe control de sus funciones del talento humano?</p> <p>¿Considera que gestión alcanza la eficacia y la eficiencia?</p> <p>¿Cree que la atención en el laboratorio de informática es buena?</p> <p>¿Considera ud que el recurso humano que labora en el centro de cómputo está capacitado para desempeñar sus funciones?</p>	<p>Cuestionarios.</p> <p>Entrevistas.</p>
<p><b>Planificación</b></p> <p>“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse.</p>	<p>Proceso.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Futuro deseado.</p> <p>Logros de objetivos.</p>	<p>Etapas.</p> <p>Autonomía.</p> <p>Situación.</p> <p>Metas</p>	<p>¿Deben ejecutarse los procesos y evaluarse los resultados logrados?</p> <p>¿Tiene ud participación en la planificación para alcanzar propósitos u objetivos?</p> <p>¿Considera que se cumplen las metas?</p>	<p>Cuestionarios.</p> <p>Entrevistas</p>

Fuente: Investigación  
Elaboración: Autor

### **3.5 RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada toda la información se procedió analizar y comprender los datos cuantitativos recogidos en la investigación producto de los cuestionarios. Con respecto a los datos cualitativos recogidos a través de la entrevista, se depuró la información obtenida, verificando que estuviera completa y acorde con los objetivos de la investigación, luego se analizó de forma objetiva.

Los resultados obtenidos, se presentan con investigación de cada uno de las preguntas que componen los cuestionarios aplicados, con el fin de visualizar de una manera clara los resultados obtenidos para su mejor comprensión e interpretación, con la finalidad de obtener resultados precisos acerca del estudio realizado.



## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación se procedió a representar cada una de las preguntas y tabular las respuestas mediante un sistema computarizado; se procede al análisis de los datos y la representación de los resultados de forma tabular y gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación de lo investigado. Finalmente, mediante la aplicación del este método y en función de la hipótesis planteada, se realizará el proceso con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis, que servirá para dar solución al problema objeto de estudio. Se realizó el procesamiento de los datos y se determinaron las frecuencias absolutas y relativas de cada ítem, procesados en el programa Excel.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta todos los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada al talento humano del Centro de Cómputo de la FACCI, de la ULEAM. Se procedió a tabular los datos de la encuesta pregunta por pregunta, posteriormente haciendo uso de Excel se realiza tablas de frecuencias y gráficos de barra para ilustrar los cálculos y resultados, se emitió conclusiones y recomendaciones de las preguntas planteadas.

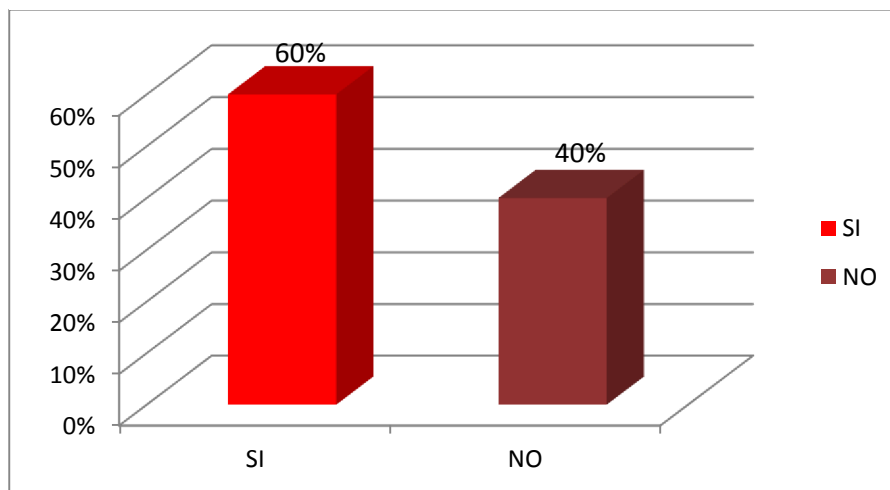
### 4.3 ENCUESTA AL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN EL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA FACCI.

1.- ¿Conoce Ud. si en los laboratorios de Informática de la Facci, consta el organigrama estructural y funcional de la facultad?

Tabla 10: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Ilustración 6: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 1.



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

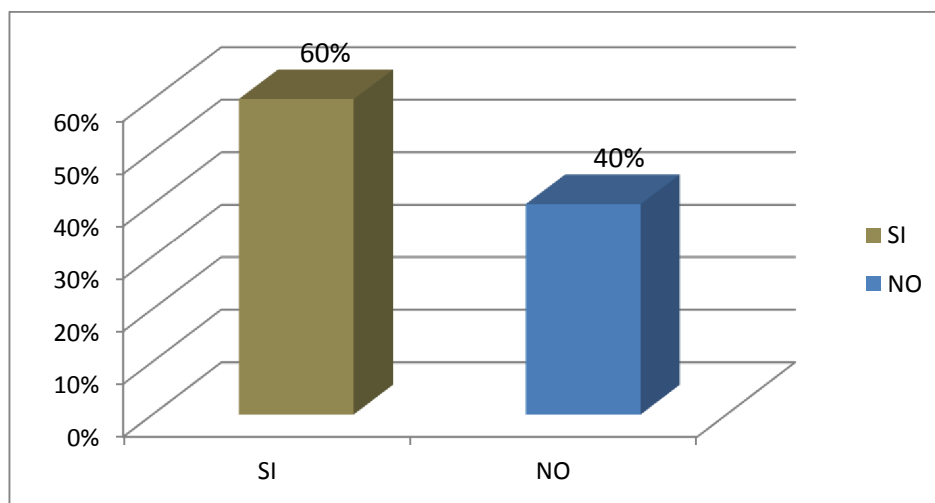
**ANÁLISIS:** Como se puede observar según el gráfico el 60% del personal que labora en los laboratorios de práctica afirma que si conoce el organigrama estructural de la Facci. Mientras que el 40 % del personal no conoce el organigrama estructural de la Facci, debido a que le han dado muy poca importancia, en donde se encuentra estructurada toda la jerarquía de la institución ya sea en forma horizontal o vertical, y que están interrelacionadas con el cargo que desempeñan dentro de la organización.

2.- ¿Cuando Ud., ingresó a laborar le entregaron sus funciones y atribuciones a cumplir con el cargo por escrito?

Tabla 11: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Ilustración 7: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 2.



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

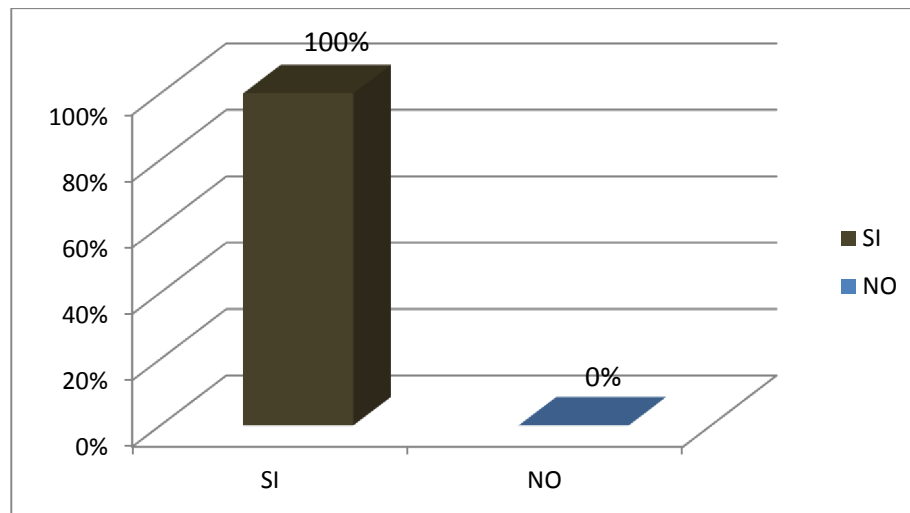
**ANÁLISIS:** Cabe destacar, mediante la representación gráfica el 60% de los empleados del laboratorio de prácticas si le han entregado sus funciones y atribuciones a cumplir con el cargo por escrito, y el 40% de los empleados no le entregaron sus funciones por escrito. Donde se puede observar que si hubo interés por el personal que ingresaba a laborar en esta área.

### 3.- ¿Está satisfecho Ud., con las necesidades del cargo?

**Tabla 12: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 3.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 8: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 3.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

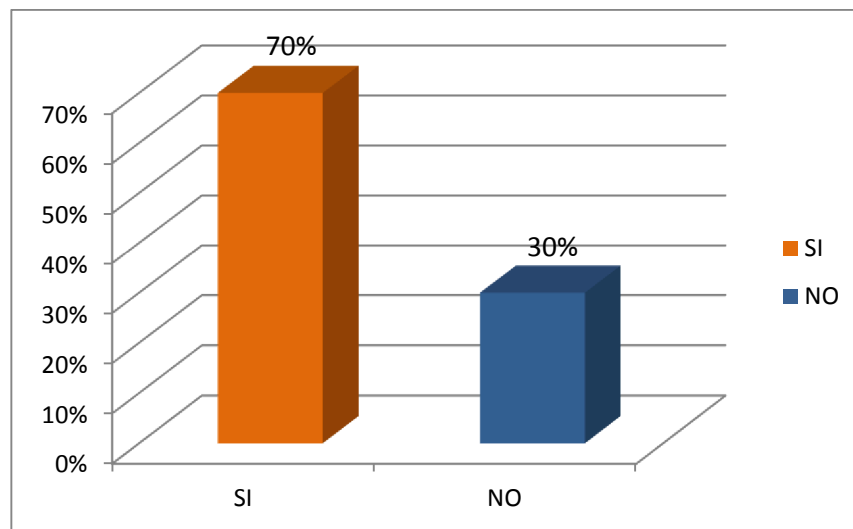
**ANÁLISIS:** Mediante el gráfico se puede observar que el 100% del personal que labora en el laboratorio de prácticas, se encuentra satisfecho con el cargo a desempeñar, lo que nos hace conocer que un 40% del cuadro anterior se siente insatisfecho con el cargo.

4.- ¿Sabe Ud., cuál es la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama de la Facci?

**Tabla 13: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 4.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 9: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 4.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

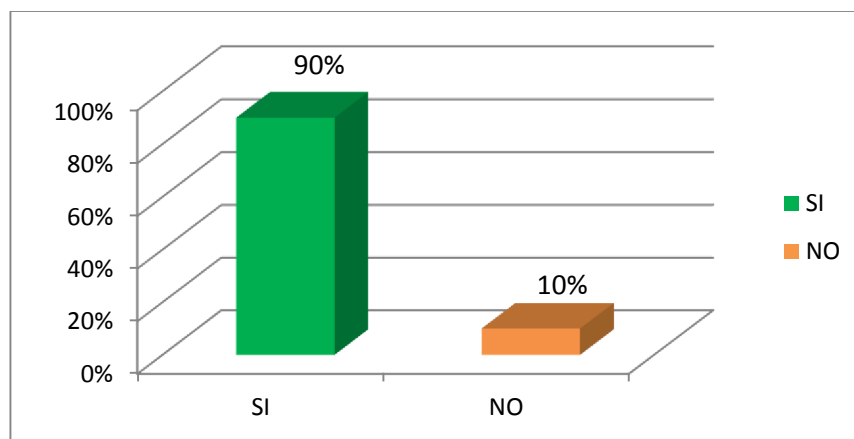
**ANÁLISIS:** Se evidencia que un 70% del personal del laboratorio de prácticas sabe cuál es la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama de la Facci y el 30% del personal no sabe cuál es la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama de la Facci. Como podemos ver que son pocos los empleados que no conocen su puesto de trabajo.

**5.- ¿La ubicación física del laboratorio facilita la realización de sus labores?**

**Tabla 14: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 5.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 10: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 5.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

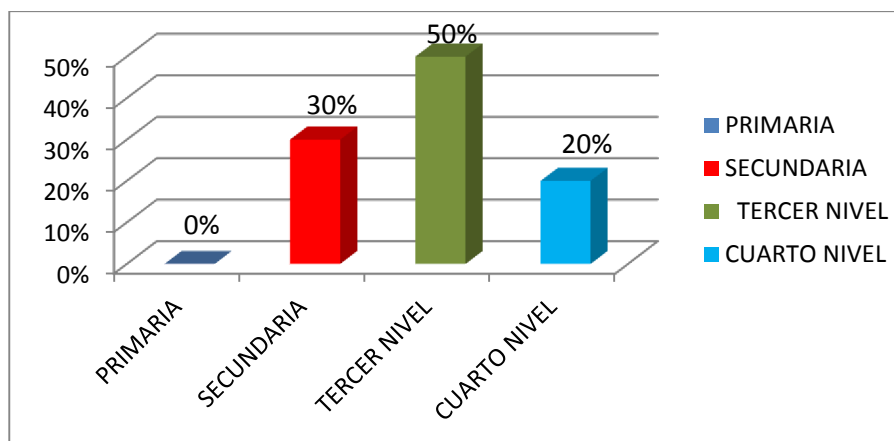
**ANÁLISIS:** Como se puede observar según el gráfico el 90% de los empleados del laboratorio de prácticas la ubicación física de los laboratorios facilita la realización de sus labores, mientras que el 10% de los empleados del laboratorio de practicas la ubicación física de los laboratorios no facilita la realización de sus labores, lo que se puede deducir de que existe un empleado con características físicas especiales.

**6.-Indique su grado de preparación académica por niveles:**

**Tabla 15: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 6.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	3	30%
TERCER NIVEL	5	50%
CUARTO NIVEL	2	20%
	10	100%

**Ilustración 11: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 6.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

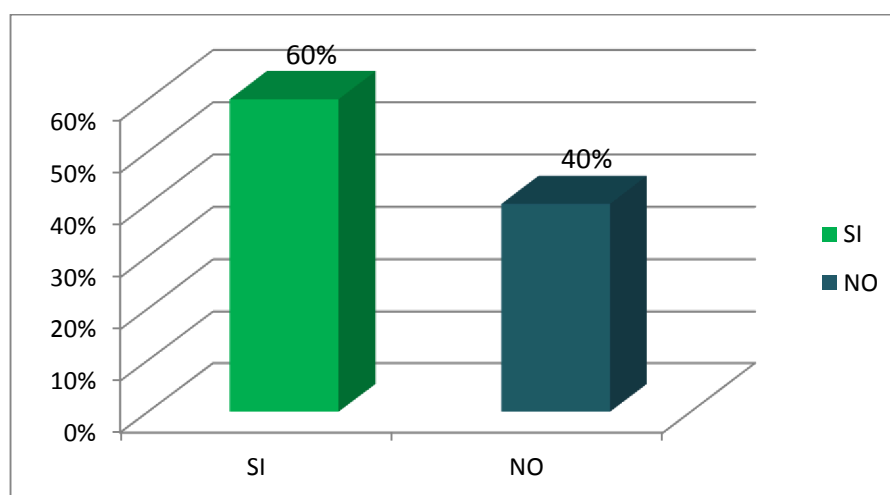
**ANÁLISIS:** Tal como se observa en el resultado de la representación del gráfico, el 50% del personal del laboratorio de prácticas tiene un tercer nivel académico, el 30% del personal ha terminado la secundaria, y un 20% del personal del laboratorio de prácticas con un título de cuarto nivel o están siguiendo un postgrado en alguna institución de educación superior. Lo que es beneficioso para los laboratorios contar con personal preparado y capacitado.

7.- ¿Basado en su preparación académica y aptitudes; está conforme con el cargo, en el cual labora actualmente?

**Tabla 16: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 7.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 12: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 7.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

**ANÁLISIS:** Se destaca mediante el gráfico que el 60% de los empleados del laboratorio de prácticas está conforme con el cargo en el cual labora actualmente, mientras que el 40% de los empleados del laboratorio de prácticas no está conforme con el cargo en el cual está laborando, lo que significa que hay personal preparado para cumplir otras responsabilidades o desempeñar otras funciones. Como se refleja en el ítem anterior.

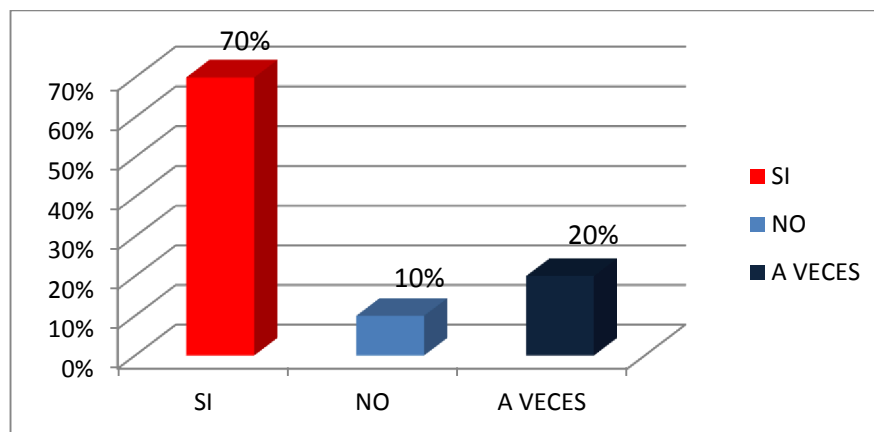


**8.- Para desempeñar su cargo que actualmente ostenta ¿A usted se lo ha capacitado?**

**Tabla 17: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 8.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	1	10%
A VECES	2	20%
	10	100%

**Ilustración 13: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 8.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

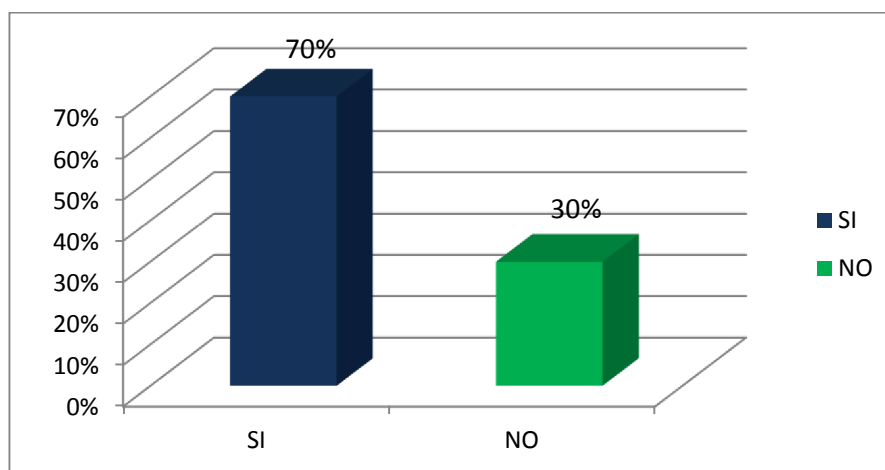
**ANÁLISIS:** El resultado de la gráfica permite observar que el 70 % de los empleados del laboratorio de prácticas han recibido capacitación o se han preparado para desempeñar su cargo, mientras el 10% no ha recibido ningún tipo de capacitación y solo el 20% del personal del laboratorio a veces ha recibido capacitación alguna. Lo que se entiende que si existe capacitación dentro de los laboratorios para el talento humano de informática.

**9.-¿Tiene Ud., participación en la gestión y planificación de las actividades de los laboratorios de informática?**

**Tabla 18: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 9.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 14: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 9.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

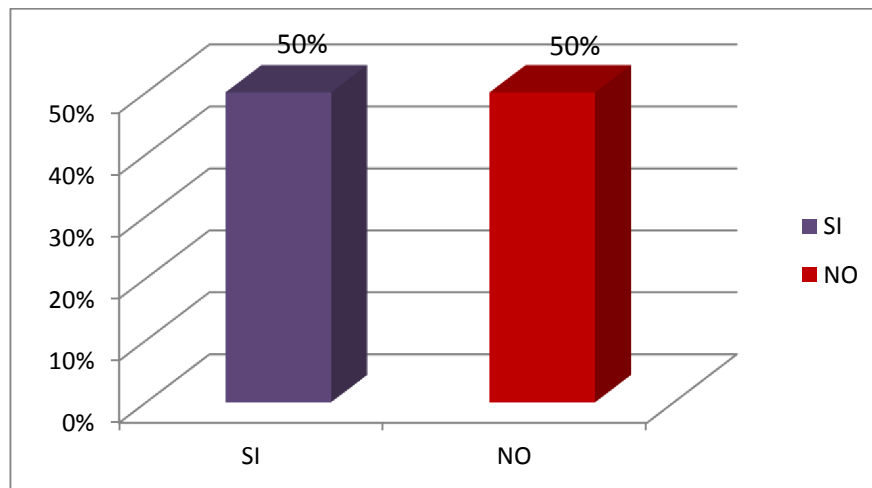
**ANÁLISIS:** Se aprecia en la representación gráfica, el 70% del personal del laboratorio de prácticas de informática participa en la gestión y planificación de las actividades, mientras que un 30% del personal del laboratorio no participa en la gestión y planificación de los laboratorios, debido a ciertos factores, no se integran al grupo o no les gusta que se los consideres en la planificación de los laboratorios de prácticas por el exceso trabajo que deben realizar, o tal vez por desconocimiento de ciertos temas.

**10.- ¿Cuándo Ud., ha solicitado materiales e insumos para la realización de sus tareas, son entregados de forma inmediata para el cumplimiento de los objetivos?**

**Tabla 19: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 10.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

**Ilustración 15: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 10.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

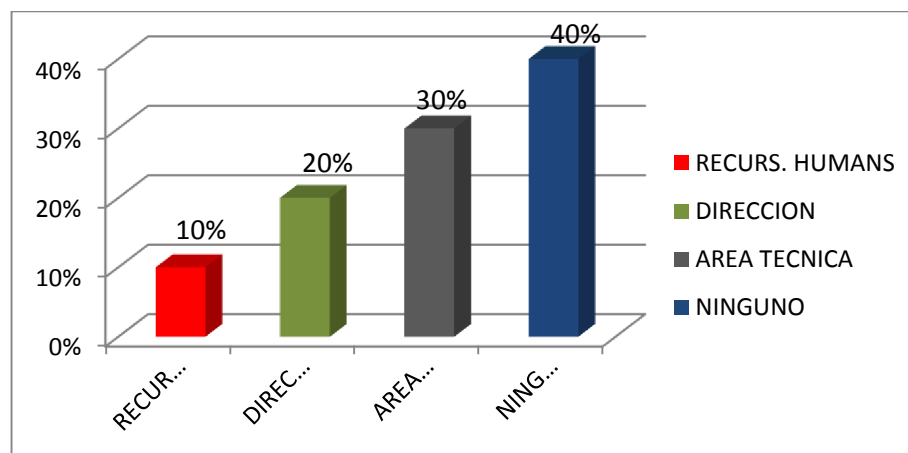
**ANÁLISIS:** Tal como se observa el resultado de la representación del gráfico, el 50% del talento humano del laboratorio de prácticas, cuando se ha solicitado materiales e insumos para la realización de sus tareas son entregados de manera inmediata, el otro 50% no son entregados de forma inmediata los materiales e insumo para la realización de sus tareas. Lo que se analiza es que debido a trámite burocrático en ciertas ocasiones no llegan los insumos y materiales para el cumplimiento de los objetivos en el laboratorio de informática.

**11.- ¿Qué puntos débiles, según su percepción existen en el laboratorio de informática?**

**Tabla 20: Encuesta talento humano FACCI Pregunta 11.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECURS. HUMANS	1	10%
DIRECCION	2	20%
AREA TECNICA	3	30%
NINGUNO	4	40%
	10	100%

**Ilustración 16: Gráfico de resultados encuesta talento humano Pregunta 11.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

**ANÁLISIS:** Según los datos obtenidos en la tabla, el 10% del personal del laboratorio de prácticas encuestado existe falencia en el recurso humano contratado, el 20% responde que existe punto débiles en la dirección del laboratorio, el 30% según su percepción hay falencias en el área técnica, mientras que el 40% de los encuestados responde que no existe ningún punto débil en los laboratorios de prácticas de la Facci. Hay que realizar un análisis exhaustivo en esta área para conocer cuáles son sus verdaderas falencias.

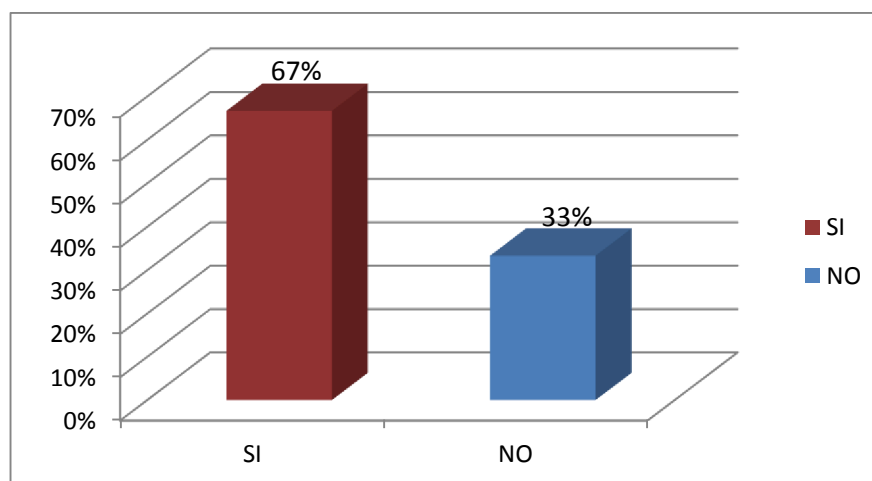
#### 4.4 ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES QUE DICTAN SU CATEDRA EN LOS LABORATORIOS DE INFORMÁTICA SOBRE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN.

1.- ¿Cuándo Ud dicta su cátedra en los laboratorios de Informática de la Facci, se encuentran instalados los programas utilitarios para su clases?

Tabla 21: Encuesta docentes Pregunta 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Ilustración 17: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 1.



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

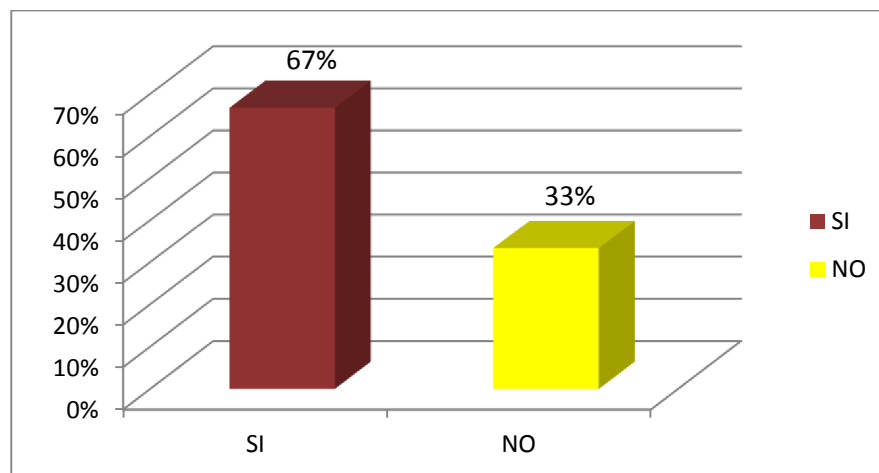
**ANÁLISIS:** Los resultados de la tabla, donde refleja según la interrogante que se plantea que el 67% de los docentes cuándo dictan su cátedra en los laboratorios de Informática de la Facci, si se encuentran instalados los programas utilitarios, mientras que el 33% de los docentes nos revelan que cuándo dictan su cátedra en los laboratorios de Informática de la Facci, no se encuentran instalados los programas utilitarios para su clases de prácticas. Se puede observar en el gráfico existe una minoría de docentes a los cuales no se les brinda la misma oportunidades como a los otros.

2.- ¿Conoce Ud. Si se realiza mantenimiento preventivo y correctivos a los equipos del laboratorio?

Tabla 22: Encuesta docentes Pregunta 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Ilustración 18: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 2.



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

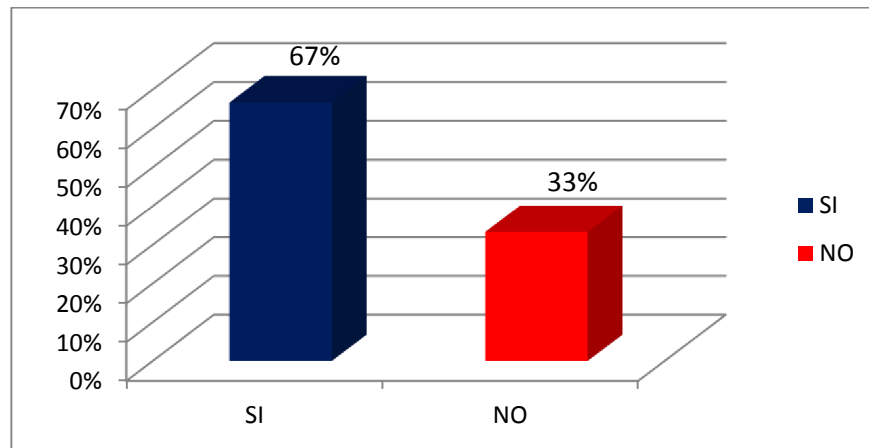
**ANÁLISIS:** Con relación a este tema el 67% de los docentes si conocen que se realiza mantenimiento preventivo y correctivos a los equipos del laboratorio. Mientras que el 33 % de los docentes, no conocen si se realiza mantenimiento preventivo a los equipos del laboratorio, en relación al resultado se evidencia que un alto porcentaje de la muestra en estudio, conocen que se realiza mantenimiento a los equipos de los laboratorios lo que les va a facilitar su labor docente dentro de la facultad y poder continuar con su programa del silabo.

3.- ¿Considera Ud. que los laboratorios de Informática tienen incorporado tecnología de última generación?

**Tabla 23: Encuesta docentes Pregunta 3.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 19: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 3.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

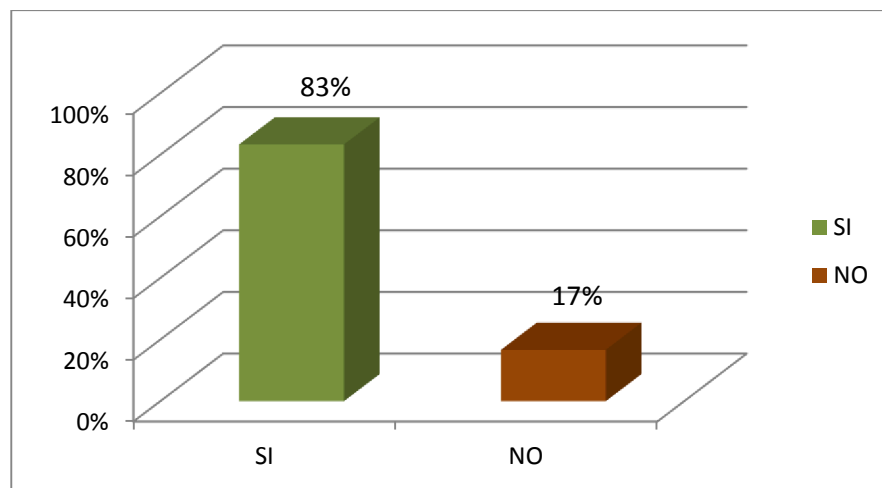
**ANÁLISIS:** Es de notar que el 67% de los docentes consideran que los laboratorios de Informática tienen incorporado tecnología de última generación, el 33 % cree que los laboratorios de Informática no tienen incorporado tecnología de última generación, evidenciándose que los laboratorios están aptos para que los docentes puedan hacer usos de NTics, y facilitarse la enseñanza- aprendizaje a los discentes.

**4.- ¿Conoce Ud., si el personal que labora dentro del laboratorio de informática tiene las competencias para desempeñar su función?**

**Tabla 24: Encuesta docentes Pregunta 4.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 20: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 4.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

**ANÁLISIS:** En función de los resultados obtenidos, la representación gráfica demuestra que el 83% de los docentes conocen que el personal que labora dentro de los laboratorios si tienen las competencias para desempeñar su función, lo cual es determinante para el desempeño excelente de sus funciones, habilidades y la experiencia en su puesto de trabajo y solo el 17% de la muestra considera que no conoce si el personal que labora dentro de los laboratorios está preparado para desempeñar su función.

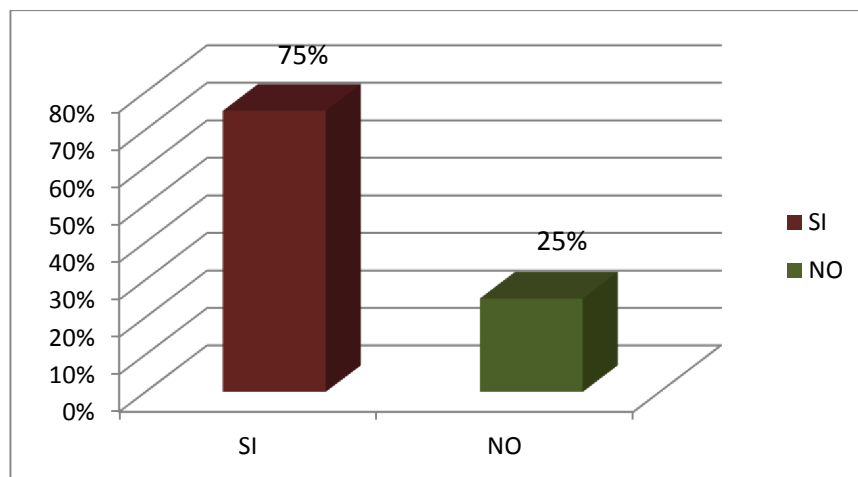


**5.- ¿Cuándo Ud. solicita un material/archivo, este es requerido con puntualidad?**

**Tabla 25: Encuesta docentes Pregunta 5.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 21: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 5.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

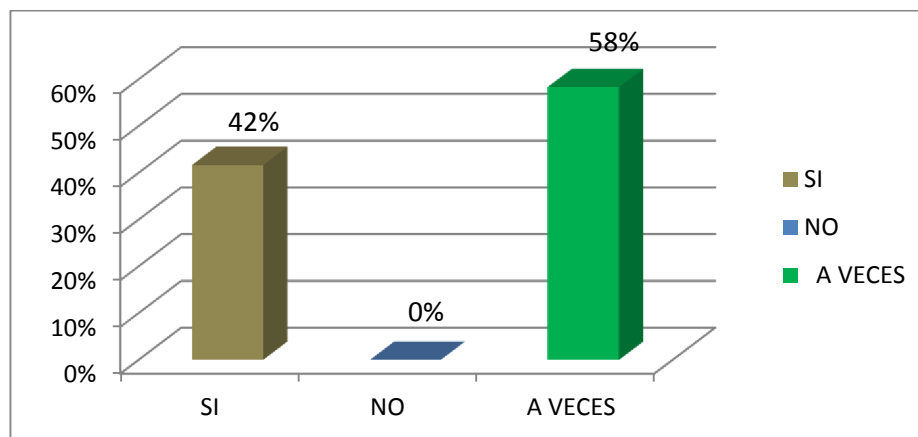
**ANÁLISIS:** Se evidencia que un 75% de los docentes cuando solicitan material/archivo este si es requerido con puntualidad, mientras que el 25% cuando ha solicita material/archivo este no es requerido con puntualidad. Los resultados permiten deducir, que al solicitar algún tipo de archivo/ material este llega con prontitud lo que se concluye que los laboratorios de prácticas son relevantes para la enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

6.- ¿Cree Ud. que el personal que labora en el laboratorio de informática, brinda atención de calidad y de eficiencia?

**Tabla 26: Encuesta docentes Pregunta 6.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	0	0%
A VECES	7	58%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 22: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 6.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

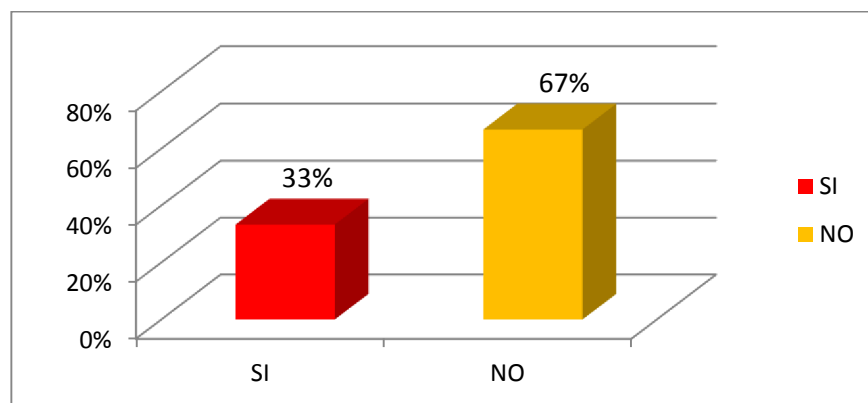
**ANÁLISIS:** La representación gráfica es del 42% de los docentes cree que el personal que labora en el laboratorio, **si** brinda atención de calidad con eficiencia, mientras que el 58% de los docentes cree que el personal que labora en el laboratorio, **a veces** brinda atención de calidad, y el 0% no opino. Donde existe un alto porcentaje que brinda atención de calidad dentro los laboratorios de prácticas de la Facci.

7.- ¿Conoce Ud. si existe un manual de funciones del talento humano para el personal del laboratorio de informática?

Tabla 27: Encuesta docentes Pregunta 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Ilustración 23: Gráfico de resultados encuesta docentes Pregunta 7.



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

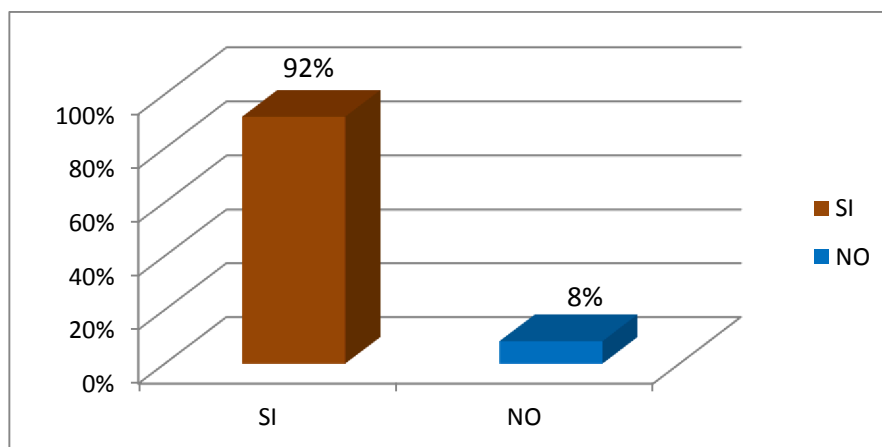
**ANÁLISIS:** Es de notar que el 33% de los docentes conocen que existe un manual de funciones de cargo para el talento humano del laboratorio de informática, y solo el 67% de los docentes no conoce si existe un manual de funciones de cargo para el talento humano del laboratorio de informática. Lo que da a entender que por alguna razón, la mayoría de los docentes no se han preocupado por consultar si existe un manual de funciones para el personal que labora dentro de los laboratorios de informática.

## 8.- ¿Conoce Ud. la Visión y Misión de la Facci?

**Tabla 28: Encuesta docentes Pregunta 8.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 24: Grafico de resultados encuesta docentes Pregunta 8.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
Autor: Investigador.

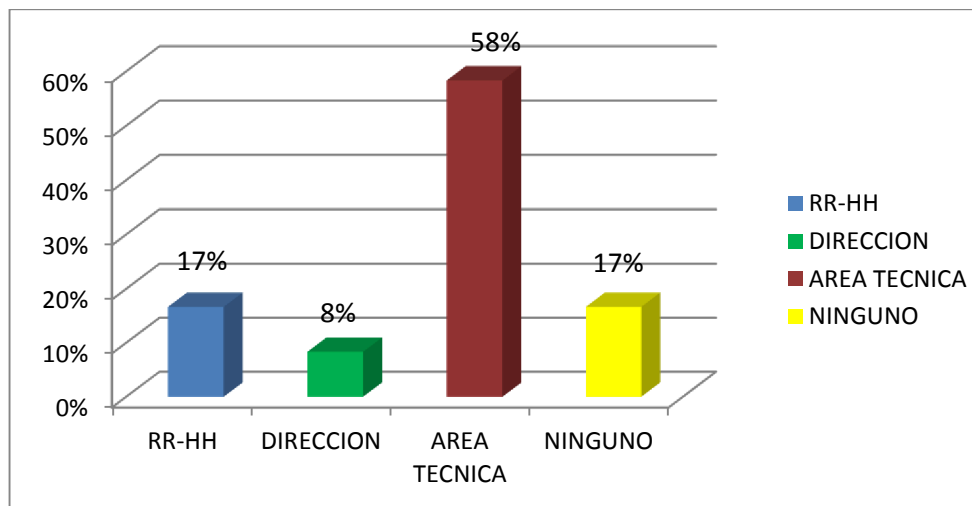
**ANÁLISIS:** Vale la pena recalcar que el 92% de los docentes si conocen la Visión y Misión de la Facci, lo que les facilita su labor como docentes, y que solo el 8% de los docentes encuestados no conoce aún la Visión y Misión de la Facci. Lo que es preocupante, ya que todos deben conocer la misión y visión para la que fue creada la institución.

**9.- Según su apreciación ¿qué puntos débiles existen en el laboratorio de informática de la Facci?**

**Tabla 29: Encuesta docentes Pregunta 9.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RR-HH	2	17%
DIRECCION	1	8%
AREA TECNICA	7	58%
NINGUNO	2	17%
TOTAL	12	100%

**Ilustración 25: Grafico de resultados encuesta docentes Pregunta 9.**



Fuente: Laboratorio de Informática de la Facci  
 Autor: Investigador.

**ANALISIS:** Según los datos analizados; la apreciación de los señores docentes, el 17% de los puntos débiles que existe en el laboratorio de informática está en el talento humano y el 8% respondió que está en la dirección, un 58% dice que es el área técnica; mientras que el 17% de docente afirma que ninguno; el punto más débil en los laboratorios de la Facci está en el Área Técnica. La falencia que mayor porcentaje se presenta el laboratorio de práctica de informática es el área técnica. En conclusión hace falta capacitación en esta área para cumplir los objetivos de los laboratorios de prácticas de computación.

#### 4.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La Hipótesis diseñada en el presente trabajo investigación sobre “El diagnóstico de cargos y funciones del talento humano del Laboratorio de informática incide positivamente a la gestión y planificación de la FACCI, durante el periodo 2012-2013”.

Según los fundamentos de las entrevistas utilizadas a los directivos y la encuesta realizadas a los empleados y docentes de los laboratorio del Centro de Cómputo de la FACCI, luego de haber analizado e interpretado los datos obtenidos permitieron comparar los resultados con la hipótesis planteada la misma que si **aportan**, al mejoramiento y eficiencia y eficacia del talento humano del centro de cómputo, por las razones que a continuación exponemos:

Para cumplir con el primer objetivo se analizan las preguntas No. 2y 6, de las encuestas realizadas al talento humano que labora en el laboratorio de informática, donde se manifiesta, que el 60% si les entregaron sus funciones y atribuciones a realizar con el cargo, la pregunta 6 se indica que si existe el personal preparado para desempeñar sus funciones.

En el segundo objetivo se analizan las aptitudes para el éxito de la organización que está plasmada en la pregunta 8, donde existe un 70% que el personal ha recibido algún tipo de capacitación, o se ha preparado para desempeñar su cargo. Lo que se entiende que si se está capacitando su personal.

El tercer objetivo se orienta a diagnosticar la gestión y planificación del talento humano, esto se refleja en la pregunta 9 donde el talento humano del laboratorio tiene un 70% participación en la gestión y planificación de las actividades del laboratorio de informática. Como es de observar si hay interés en participar en todo lo relacionado con el laboratorio de informática, como lo demuestran los instrumentos aplicados en las encuestas realizadas.

Por todo lo expuesto se cumplen los objetivos para el presente diagnóstico, para determinar el aporte que realiza el talento humano del centro de cómputo con las encuestas y entrevistas realizadas y comprobándose la hipótesis planteada.

## **CAPITULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES.**

Una vez realizado el diagnóstico del presente proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permita llegar a las siguientes conclusiones:

1. La investigación realizada al talento humano sobre las funciones y especificaciones de cargo del laboratorio de la Facci, incide positivamente en la gestión y planificación, porque su personal que colabora en el laboratorio conoce sus funciones y tareas a cumplir.
  
2. Después de haber analizado, indagado y examinada las aptitudes del personal del laboratorio y basándonos en su preparación académica, se afina que una gran mayoría del personal está conforme con el cargo que actualmente ostenta, como se demuestra en el cuadro# 6, donde el 70% del personal tiene título de tercer y cuarto nivel, lo que es beneficioso para el éxito organizacional dentro y fuera de los laboratorios de la Facci.
  
3. Una vez realizado el diagnóstico sobre la gestión y planificación, llegamos a la conclusión de que si se involucra al personal del laboratorio en las tareas internas de la organización, siendo su personal uno de los activos intangibles más valorado para la competitividad de la facultad.



4. La existencia de un manual de funciones no actualizado que no está afín a las necesidades y exigencias de la educación superior actual.

## **5.2.RECOMENDACIONES.**

Tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Implementar capacitaciones sobre gestión y planificación al talento humano del laboratorio de informática para cumplir de esta manera con las tareas encomendadas por su jefe de área o persona de turno, cuando las circunstancia lo ameriten.
2. A los futuros decanos, o autoridades de turno la actualización y capacitación permanente del personal del laboratorio de informática, para mantenerse o mejorar el éxito dentro del laboratorio.
3. Se debe involucrar a todo el personal del laboratorio en la gestión y planificación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
4. La implementación de un manual de funciones y especificaciones de cargo con las nuevas exigencias de la educación superior para el laboratorio de informática, lo que permitirá mejorar la gestión y por ende la calidad de servicio que se brindaría en el laboratorio siendo beneficiados estudiantes, docentes y colectividad de la Uleam.

## **CAPITULO VI.**

### **PROPUESTA**

#### **Diseño de un Manual de funciones y especificaciones de cargos para el talento humano del Laboratorio de Informática de la FACCI.**

##### **6.1. JUSTIFICACIÓN**

El siguiente trabajo de investigación ofrece a la colectividad universitaria, y especialmente a los nuevos empleados que ingresaran a laboran en el laboratorio de informática o de computación, se revestirá de importancia porque analiza cada uno de los componentes necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo del talento humano que laborara en el laboratorio; la cual será respaldada en su funcionalidad ya que contarán con un Manual de Funciones y especificación del cargo para el talento humano.

El desarrollo del proyecto se justifica desde el punto de vista técnico porque existe el diagnóstico investigativo con los lineamientos necesarios para elaborar la propuesta. El presente informe será una herramienta administrativa que permita la toma de decisiones oportunas y a la vez establezca mecanismos de medición y correctivos para la optimización total de cada uno de los componentes humanos. El diagnóstico investigativo y propuesta constituyen una aportación técnica original y novedosa que servirá como modelo para la Institución educativa superior y puede ser aplicado a otras que tengan similar ámbito de trabajo, permitirá mejorar el nivel

administrativo, operativo y por ende aportará al incremento del índice de satisfacción del cliente interno y externo de la comunidad universitaria.

Con esta investigación se benefician estudiantes y docentes, cuyo capital humano son los elementos principales de la institución educativa. Es importante para las instituciones desarrollar políticas de responsabilidad, gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores y empleados, medidas de conciliación y de igualdad para mejorar la motivación de los empleados y clima laboral. Es una herramienta para el administrador o decano de turno en la toma de decisiones y establecer mecanismos y correctivos para la optimización total de cada uno de ellos.

Este manual de funciones servirá para orientar al nuevo integrante que se vincula a los oficios de los laboratorios de informática del centro de cómputo, con sus deberes y obligaciones a realizar para el mejor servicio y cumplir los objetivos institucionales de la FACCI.

## **6.2.FUNDAMENTACIÓN**

Como se deduce, las actividades de la administración están en la de dirección y la gestión del recursos humanos, lo que debe llevar a la reflexión de cómo ha sido interpretada la actividad encaminada al desarrollo del talento humano en la organización, actividad necesaria pero no tan importante para algunas instituciones por ser un área de gastos. Una sociedad dinámica necesita de una administración dinámica y emprendedora. Esta declaración pone de presente que las instituciones públicas y del estado deben ser mejores y como lo define Porter: Las empresas

consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector.

Mejorar su competitividad les requiere generar valor al patrimonio, por lo que exige bajar los costos por una parte y crear productos o servicios diferentes y con la menor posibilidad de ser imitados y en caso tal de ser comparados por la calidad. Toda esta argumentación necesaria para involucrar y justificar del nuevo paradigma de la Gestión del Talento Humano como centro de costos por ser staff en la línea de producción y no una dependencia administrativa que ocasiona gastos, porque su gestión solo se orienta a procesos instrumentales que no agregan valor o que si lo hacen realmente no tiene cómo demostrarlo porque no saben cómo hacerlo.

### **6.3 OBJETIVOS**

#### **6.3.1. OBJETIVOS GENERAL**

- ✓ Elaborar un manual de funciones y especificación de cargos del talento humano del Laboratorio de computación de la Facultad de Ciencias Informáticas.

#### **6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Implementar el manual de funciones y especificación de cargos para la organización y actividad del laboratorio de cómputo en la carrera de informática.

- ✓ Socializar el proyecto con los integrantes de la organización para su consentimiento.
  
- ✓ Entregar el proyecto a las autoridades de turno de la facultad para su ejecución.

#### **6.4 IMPORTANCIA**

El Manual de funciones y especificación de cargos del talento humano del Laboratorio de Informática de la FACCI es importante e indispensable, porque hasta la presente fecha no se ha actualizado la normativa vigente de cargos o funciones específicas dentro de los laboratorios de la Facci. Todo esto se logra mediante la capacitación y la evaluación continua del desempeño laboral del talento humano del laboratorio de informática, con el compromiso de que se practique cada una de sus normas y que no quede plasmado como una simple sugerencia y la participación de un equipo de trabajo para llegar a los objetivos planteados por la institución.

#### **6.5 UBICACIÓN SECTORIAL**

La Facultad de Ciencias Informáticas fue creada por el H. Consejo Universitario el 11 de Julio del 2001. Esta Unidad Académica ha avanzado a pasos agigantados, se han creado comunidades de estudiantes como: comunidad de Microsoft, comunidad de CISCO, comunidad de software libre y otros. Se ha institucionalizó

la Feria de la Tecnología y Electrónica con la participación de Proyectos de los estudiantes y del sector productivo de la ciudad, dentro y fuera de la Provincia.

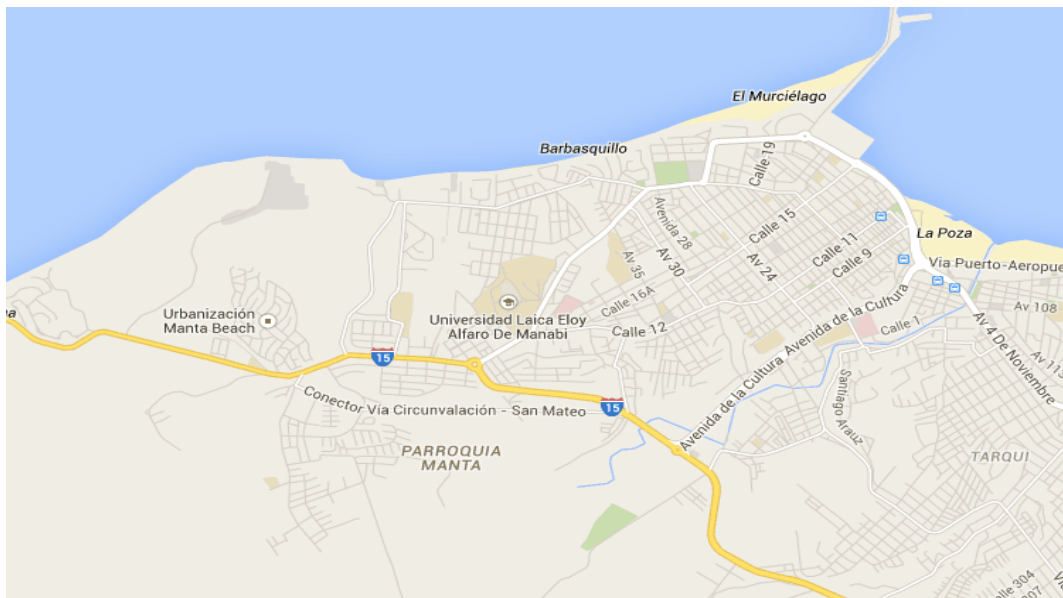
Se encuentra ubicada en la Ciudad de Manta en el sector de la Ciudadela Universitaria, Manta, Ecuador cuyas coordenadas son:

Latitud 0° 57' 12''

Longitud 80° 43' 59''

Dentro los predios de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí., cuenta con una elevación de 6 msnm.

### **Ilustración 26: Ubicación de la ULEAM-Manta.**



Fuente: Google Earth  
Elaborado por: Investigador

## **6.6 FACTIBILIDAD**

Esta propuesta tiene factibilidad social, económica, técnica y legal.

Factibilidad Social porque es una necesidad para el talento humano que labora en los laboratorios de informática, y su aplicación repercutirá directamente a los

docentes y discentes de la FACCI. Este trabajo puede implementarse porque cuenta con los recursos financieros del investigador del proyecto. Tiene factibilidad técnica porque se cuenta con profesionales del área y del sector educativo que pueden implementarlo, a través de su asesoría y participación del mismo. La Factibilidad Legal de este estudio en se fundamenta en normativas de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y de las normativa del Buen Vivir, Estatuto y reglamentos de la Uleam.

## **6.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

- Implementar el Manual de Funciones y especificación de cargos para el área del laboratorio de computación.
- Incentivar a todo el personal del laboratorio para cubrir su respectivo puesto, mejorando las condiciones físicas en donde se encuentre.
- Monitorear las condiciones de trabajo de los empleados del laboratorio.

## **6.8 DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS**

- Talento humano del Laboratorio de informática.
- Docente de la ULEAM
- Empleados
- Trabajadores
- Estudiantes
- Colectividad.
- Comunidades estudiantiles

## 6.9 PLAN DE ACCIÓN

**Tabla 30: Plan de Acción**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Implementar el Manual de Funciones para el área del laboratorio de informática.	Identificar las funciones específicas de cada uno de los funcionarios del laboratorio de informática.	Manual de funciones del laboratorio	Decanato. UATH-ULEAM	2 meses
Incentivar a todo el personal del laboratorio para cubrir su respectivo puesto, mejorando las condiciones físicas en donde se encuentre.	Promover al personal del laboratorio a ocupar su cargo, según las condiciones físicas del entorno.	Nombramiento del UATH. Ergonomía. Código laboral del MRL.	Decano de turno UATH-ULEAM	1 mes
Supervisar las condiciones de trabajo de los empleados del laboratorio.	Monitorear el ambiente donde se desenvuelve el talento humano para su rendimiento	Capacitación continua.	Decano de turno. Jefe TH. Coordinador del consejo de facultad.	Cada 12 meses

Fuente: investigación

Elaborado por: Investigador

Descripciones de las actividades:

1.-Implementar el Manual de Funciones para el área del laboratorio de informática. Se hará conocer y se entregará a cada uno del personal el Manual de Funciones y especificación de cargos, que labora dentro del laboratorio de Informática, donde estarán especificada sus funciones a realizar y de esta forma llegar al objetivo institucional propuesto en el plan operativo anual (POA).



2.- Incentivar a todo el personal del laboratorio para cubrir su respectivo puesto, mejorando las condiciones físicas en donde se encuentre.

Motivar al personal del laboratorio para el nuevo cargo a desempeñar, lo que dará como resultado un empoderamiento para realizar sus tareas encomendadas, y de esta forma ser eficaz y eficiente en un ambiente acogedor y funcional,

3.- Supervisar las condiciones de trabajo de los empleados del laboratorio.

Observar y evaluar las actividades del TH del laboratorio con la finalidad de promover a otro puesto con mejor remuneración si el caso lo amerita.

## 6.10 INFORMACION DEL LABORATORIO DE CÓMPUTO - FACCI

### Información general



Logo de laboratorio de informática

Los Laboratorios de Computación de la Facultad de Ciencias Informáticas, ofrecen a la Comunidad Universitaria y de Manabí en general, un ambiente

acogedor y seguro, esta implementado con software actualizados y disponible para sus usuarios, apoyado con amplias aulas y con un personal idóneo, con la mejor formación profesional y el soporte académico hacia los usuarios, están acorde al proceso de los planes de estudio vigentes de cada uno de los programas de estudio de la carrera que se dictan en la Facci y de la comunidad en general.

### **Nuestra Misión**

Apoyar al desarrollo académico de la carrera de informática, para que los alumnos de la Facultad y comunidad en general puedan ampliar y practicar sus conocimientos en las diferentes ramas de la informática y computación, de esa manera formar profesionales que además de conocer su área, se complementen con el uso de la tecnología informática, aplicándola al entorno social.

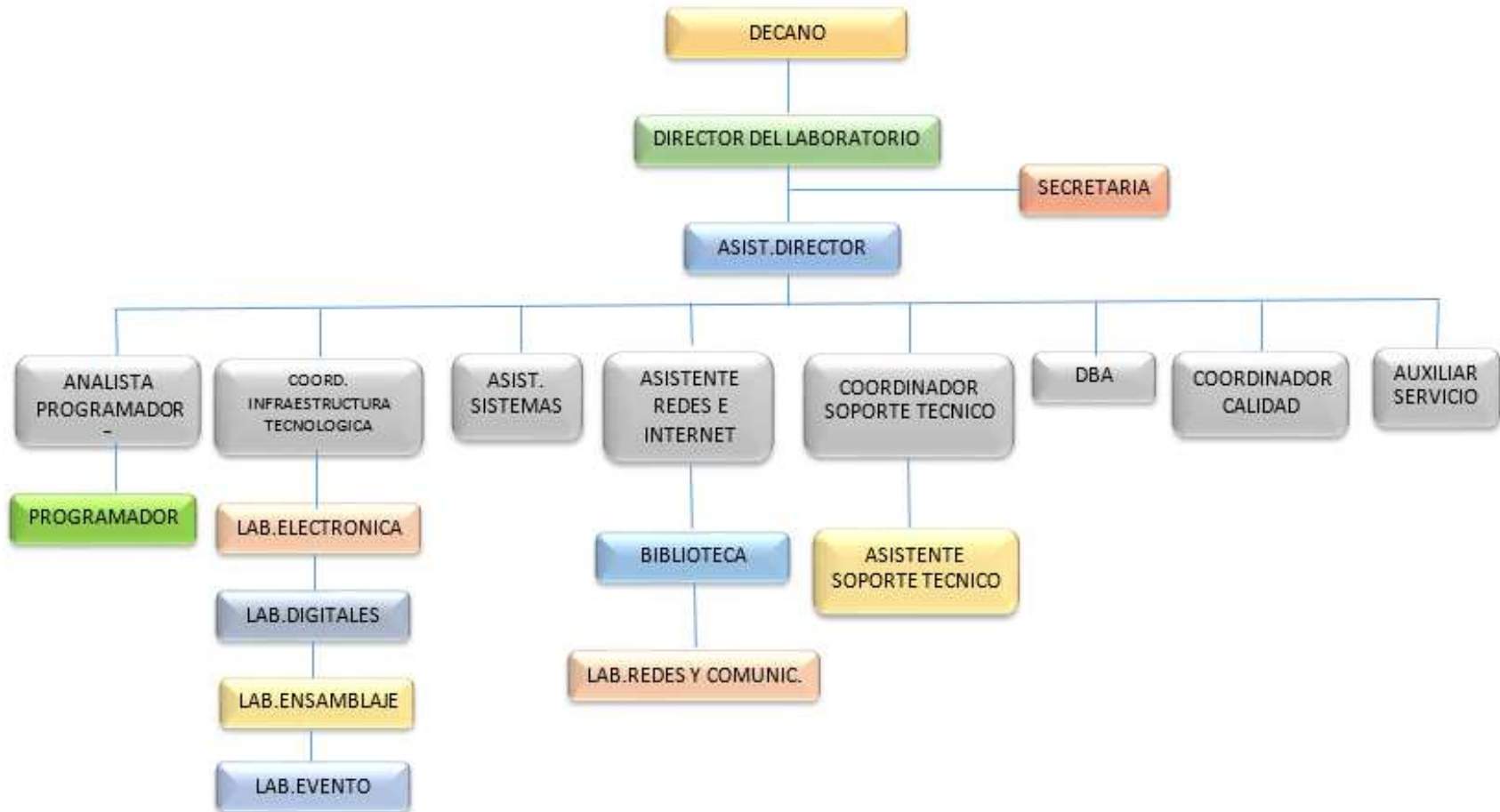
### **Nuestra Visión**

Brindar un servicio integral y de calidad dando una atención personalizada a nuestros clientes que son los estudiantes y profesores, al cambio evolutivo que conlleva la tecnología informática, mantener los equipos del laboratorio actualizados y con un funcionamiento óptimo, para estar vinculados con nuestra institución y la comunidad en general.

## **Objetivos Institucionales.**

- Los laboratorios de computación tienen como objetivo principal ser una herramienta de apoyo hacia los alumnos, desde donde podría acceder siempre al mundo de la Internet, al correo electrónico, es decir, incorporarse en tiempo presente a los adelantos de la tecnología.
- También son una herramienta de apoyo para la docencia, funcionando como laboratorios de clases y de investigación, donde se desarrollan todas las nuevas temáticas informáticas que se producen en el mundo.
- Los Laboratorios de Computación deberán constituirse en un servicio Informático primordial para aportar eficazmente a la formación de los futuros profesionales con capacidades amplias de confrontar un entorno competitivo.
- Consolidarse como un Centro de investigación- promotor en la concepción y adaptación de nuevos conocimientos e innovaciones tecnológicas.
- Fomentar las potencialidades de los estudiantes para la producción de bienes y servicios competitivos como medio para fortalecer las funciones de investigación, docencia y vinculación.
- Desarrollar y consolidar alianzas estratégicas con el sector público y privado en un proceso de cooperación para satisfacer necesidades mutuas.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL LABORATORIO (PROPUESTA)



## 6.11 MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGOS PARA EL LABORATORIO DE CÓMPUTO DE LA FACCI.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-001	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR DEL LABORATORIO DE COMPUTACION DE LA FACCI			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en sistemas
<b>Rol:</b>	DIRECTOR			
<b>Reporta a:</b>	Decano		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería en sistema, Administración de BD, Bibliotecología o Informática
<b>Supervisa a:</b>	Personal del Laboratorio de computación de la Facci.			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
1.Resolver todos los asuntos estratégicos y operativos que se generen por la relación laboral dentro de la Unidad Académica. 2.Atender todas las necesidades del Decano, Docentes y estudiantes para el desempeño de sus actividades. 3.Ser un canal de comunicación entre el personal a su mando y las Autoridades de la FACCI. 4 Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro del Centro de Cómputo de la FACCI.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Utilitarios, software de administración de proyectos, conocimiento referente a redes	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<p>1-Cumplir a cabalidad las instrucciones emanadas por el decano de turno, que vaya encaminada a cumplir los objetivos de la facultad o enmarcada a los objetivos de la planificación estratégica de la institución.</p> <p>2.-Responder por la marcha y desarrollo del Laboratorio de Informática, y por el cumplimiento de las metas previstas en los POAs.</p> <p>3. Formular los POAs con sus respectivas proformas presupuestarias y presentarlos ante la Junta de facultad.</p> <p>4.- Coordinar las actividades necesarias para mantener actualizado el sitio WEB de la institución.</p> <p>5.- Desarrollar y actualizar periódicamente (c/6 meses) las Políticas y Normas sobre el uso del equipo de cómputo y otros medios informáticos (Internet, Base de Datos, etc).</p> <p>6.- Asistir a las reuniones del Consejo de Facultad.</p> <p>7.-Solicitar al Decano la contratación de personal permanente y los temporales requeridos para proyectos específicos.</p> <p>8.- Actuar como Secretario de las sesiones de la Junta de Facultad, elaborar las actas correspondientes y llevar el registro de las resoluciones.</p> <p>9.- Presentar ante su correspondiente Junta de Facultad la propuesta conteniendo el instructivo de gestión del Centro.</p> <p>10.- Presentar la información del Laboratorio a través de la página WEB de la FACCI.</p> <p>11.-Liderar el proceso de implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad en su Unidad.</p> <p>12.- Hacer cumplir las normas y procedimientos de seguridad e higiene Laboral del personal a su cargo.</p> <p>13.-Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</p> <p>14.- Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</p> <p>15.-Hacer cumplir en su Unidad la política ambiental de la ULEAM..</p> <p>16.- Asumir los controles y seguridades de los bienes recibidos, asumiendo personalmente la responsabilidad de su custodia.</p> <p>17.-Brindar apoyo logístico en lo más necesario a las instituciones del estado en capacitaciones a la sociedad.</p>	<p>Algún conocimiento en inglés</p> <p>Manejo de paquetes informáticos generales como WORD y EXCEL</p> <p>Planificación y programación de proyectos</p> <p>Norma de Calidad.</p> <p>Código laboral.</p>	<p>Destreza matemática</p> <p>Mantenimiento de equipos</p> <p>Recopilación de información</p> <p>Destreza manual</p> <p>Inspección de productos y servicios</p> <p>Análisis de operaciones (alta), comprobación (alta), Diseño de tecnología (alta), juicio y toma de decisiones (alta), monitoreo y control (media), operación y control (alta), pensamiento estratégico (alta), pensamiento analítico (alta), pensamiento crítico (alta), planificación y gestión (media), comprensión oral (alta).habilidad para fomentar el trabajo en equipo(alta).</p>
REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.		SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-002	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DEL DIRECTOR			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
	Asistente			
<b>Rol:</b>	Director			
<b>Reporta a:</b>	ANALISTA PROGRAMADOR/ PROGRAMADOR		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en sistemas
<b>Supervisa a:</b>				
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimientos en administración de proyectos, computación, manejo de sistemas computacionales.
<b>2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
1-Asistir en el establecimiento y funcionamiento del centro de cómputo, de manera que satisfaga las necesidades de la institución a corto y largo plazo. 2. Planificar, coordinar y dirigir las actividades que se desarrolle en el centro de cómputo y de la facultad.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Utilitarios, software de administración de proyectos, conocimiento referente a redes.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir a cabalidad las instrucciones emanadas por el director del centro de cómputo, que vayan encaminada a cumplir los objetivos institucionales o los objetivos enmarcados en la planificación estratégica de la institución.</li> <li>2. Dirigir las actividades de desarrollo y mantenimiento de sistemas velando que se cumplan con las especificaciones de seguridad e integridad de los sistemas y datos.</li> <li>3. Desarrollar políticas, estándares y normas de programación que se armonicen con los sistemas operativos y ambientes de desarrollo utilizados en el Centro.</li> <li>4. Planificar y administrar la asignación de recursos para el desarrollo, mantenimiento y operación del sistema.</li> <li>5. Establecer un cronograma en la asignación de recursos y las prioridades involucradas en los proyectos de desarrollo de sistemas y en los servicios de soporte.</li> <li>6. Atender necesidades de información y datos, solicitadas por usuarios y/o unidades administrativas y académicas.</li> <li>7. Coordinar las actividades con el Administrador de Base de Datos para mantener la integridad de los datos.</li> <li>8. Coordinar con los usuarios la implantación de los nuevos sistemas y de las actualizaciones que respondan a las necesidades institucionales.</li> <li>9. Implantar soluciones informáticas eficientes y de calidad, que garanticen su correcto funcionamiento.</li> <li>10. Reportar al decanato los avances logrados en los proyectos e implantaciones.</li> <li>11. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>12. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>13. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>14. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>15. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>16. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés  Manejo de paquetes informáticos generales como WORD y EXCEL  CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS, COMPUTACION, MANEJO DE SISTEMAS COMPUTACIONALES.  Norma de Calidad.</p>	<p>Destreza matemática  Mantenimiento de equipos  Recopilación de información  Destreza manual  Inspección de productos y servicios  Comprensión oral (media), comprobación (alta),  Detección de averías (alta), diseño de tecnología (media),  habilidad analítica (media), instrucción (alta), monitoreo y control (media), operación y control (alta), pensamiento conceptual (media), planificación y gestión (media).habilidad para fomentar el trabajo en equipo.</p>
REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.		SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-003	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	<b>ANALISTA PROGRAMADOR</b>			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
<b>Rol:</b>	Analista			
<b>Reporta a:</b>	<b>ASISTENTE DE DIRECTOR</b>			
<b>Supervisa a:</b>	<b>PROGRAMADOR</b>		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en sistemas
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>	<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería en sistema, Administración de BD, Técnicas para desarrollo de sistemas, lenguaje de programación
<b>2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Responsable del Análisis, Desarrollo, Implementación y mantenimiento de los sistemas y aplicaciones que se requieren para el buen flujo de la información.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Utilitarios, herramientas de desarrollo y modelamiento de sistemas.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar e implementar los sistemas de información y tecnológicos.</li> <li>2. Realizar el mantenimiento y las actualizaciones de los sistemas existentes.</li> <li>3. Planificar los recursos necesarios para el desarrollo de los sistemas.</li> <li>4. Diseñar la base de datos para el desarrollo del sistema en coordinación con el Administrador de Base de Datos.</li> <li>5. Ejecutar la función de líder de grupo, lo que implica establecer la visión y alcance del sistema a desarrollar, planificar las actividades del grupo y supervisar el avance de las tareas del grupo hasta la finalización del proyecto; cuando le fuere asignado equipos de trabajo.</li> <li>6. Seguir los estándares definidos para el desarrollo de sistemas.</li> <li>7. Diseñar el flujo lógico de cada programa ajustándolo a las especificaciones y a los estándares recomendados.</li> <li>8. Codificar los programas asignados en el lenguaje indicado.</li> <li>9. Realizar las pruebas y depuración de programas que sean necesarios antes de entregarlos a producción.</li> <li>10. Colaborar directamente en la documentación de los manuales del sistema, de operación y del usuario del proyecto asignado de acuerdo a los estándares establecidos.</li> <li>11. Garantizar el correcto funcionamiento de las aplicaciones desarrolladas.</li> <li>12. Asistir en la capacitación y/o entrenamiento de los usuarios de los sistemas.</li> <li>13. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>14. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>15. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>16. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicítase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>17. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>18. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicítase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés  Manejo de paquetes informáticos generales como WORD y EXCEL  Planificación y programación de proyectos  Norma de Calidad.</p>	<p>Análisis de operaciones (media), comprobación (alta), identificación de problemas (media), juicio y Toma de decisiones (media), operación y control (alta), orientación y asesoramiento (media), pensamiento conceptual (media), planificación y gestión (baja), comprensión oral (media), generación de ideas (baja).</p>

REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.

SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-004	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	PROGRAMADOR			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
<b>Rol:</b>	Programador		<b>Título Requerido:</b>	LICENCIADO EN SISTEMAS Y/O ANALISTA DE SISTEMAS
<b>Reporta a:</b>	Analista Programador		<b>Área de Conocimiento:</b>	Técnicas para desarrollo de sistemas (preferible m.net), lenguaje de programación y base de datos.
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asistir en el desarrollo de los sistemas de información..		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Un años y medio en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	. LENGUAJE DE PROGRAMACION Y BASE DE DATOS.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir la planificación de trabajo asignado, para el desarrollo de sistemas.</li> <li>2. Seguir los estándares definidos para el desarrollo de sistemas.</li> <li>3. Codificar los programas asignados en el lenguaje indicado.</li> <li>4. Realizar las pruebas y depuración de programas que sean necesarios antes de entrar a operar.</li> <li>5. Colaborar directamente en la documentación de los manuales del sistema, de operación y del usuario del proyecto asignado de acuerdo a los estándares establecidos.</li> <li>6. Asistir en la capacitación y/o entrenamiento de los usuarios de los sistemas.</li> <li>7. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>8. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>9. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés  UTILITARIOS, HERRAMIENTAS DE DESARROLLO Y  MODELAMIENTO DE SISTEMAS</p>	<p>Comprensión oral (baja), generación de ideas (baja), Instrucción (alta), juicio y toma de decisiones (baja), operación y control (media), organización de la información (media), pensamiento conceptual (baja), planificación y gestión (baja).</p>
REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.		SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-005	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior	
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero en sistemas
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Ingeniería en sistema, Administración de BD, Bibliotecología o Informática
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI				<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>
<b>Rol:</b>	COORDINADOR				
<b>Reporta a:</b>	ASISTENTE DE DIRECTOR				
<b>Supervisa a:</b>	ASISTENTE DE SISTEMAS / ASISTENTE DE REDES E INTERNET				
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA				
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Brindar soporte técnico en el análisis, diseño y mantenimiento de las redes del Centro de Computo (Servicios Informáticos) de la Facci		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en labores similares		
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Conocimiento referente a redes, cursos de ccna, ccnp,		

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y planificar la infraestructura tecnológica de la Facci y la adquisición de equipos y software para el backbone, y las redes de datos y software que se encuentren bajo la administración del centro, para que el desarrollo de sistemas sea armónico y coherente.</li> <li>2. Administrar la operación, planificar e implementar el crecimiento del backbone, y las redes de computadoras, para el suministro de servicios a los usuarios locales y remotos.</li> <li>3. Planificar el desarrollo y la operación de las seguridades del backbone y las redes de la Facci.</li> <li>4. Desarrollar y documentar procedimientos de administración y control de toda la infraestructura de redes de datos de la Institución.</li> <li>5. Administrar, planificar y desarrollar los servicios de Internet de la Facci y toda la infraestructura que esto involucre.</li> <li>6. Asesorar a otras unidades de la ULEAM en el diseño de las redes de datos y software de la infraestructura requerida para su implantación, con énfasis en la eficiencia y óptimo uso de recursos y seguridades.</li> <li>7. Instruir y coordinar el trabajo de los administradores de las redes de las unidades académicas y administrativas, de tal manera que cumplan con las políticas establecidas por el Centro.</li> <li>8. Mantener actualizado el inventario de hardware y software de las instalaciones y usuarios de los sistemas de Información.</li> <li>9. Mantener un plan de contingencia para recuperación y funcionamiento de las redes de datos, luego de un siniestro.</li> <li>10. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>11. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>12. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>13. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>14. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>15. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés            PROTOCOLO DE ADMINISTRACION DE REDES,            SISTEMAS UNIX</p>	<p>Comprensión oral (alta), generación de ideas (media), habilidad analítica (media), instrucción (alta), mantenimiento de equipos (alta), monitoreo y control (media), operación y control (media), orientación/asesoramiento (alta), pensamiento conceptual (media), pensamiento estratégico (media).</p>
REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.		SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-006	<b>INTERFAZ</b> Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DE SISTEMAS			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado en sistemas
<b>Rol:</b>	ASISTENTE COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		<b>Área de Conocimiento:</b>	Desarrollo de sistemas, lenguaje de programación y base de datos.
<b>Reporta a:</b>	N/A			
<b>Supervisa a:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asistir en el funcionamiento de las aplicaciones desarrolladas.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Seis meses en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Lenguaje de programación y base de datos.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la instalación de los sistemas de información con los usuarios.</li> <li>2. Preparar la documentación para el usuario con el fin de proporcionar ayuda para el uso de los sistemas de información.</li> <li>3. Capacitar a usuarios en el manejo de los sistemas de información y aplicaciones.</li> <li>4. Administrar las licencias de uso del software a nivel institucional.</li> <li>5. Dar mantenimiento a los sistemas de información de acuerdo a las asignaciones recibidas por el jefe inmediato.</li> <li>6. Dar soporte a los usuarios (COMUNIDAD) en el uso de los sistemas de información.</li> <li>7. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>8. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>9. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés Utilitarios, herramientas de desarrollo y modelamiento de sistemas.</p>	<p>Comprensión oral (baja), expresión oral (media), generación de ideas (baja), instalación (alta), instrucción (baja), mantenimiento de equipos (media), Operación y control (media), organización de la información (media), pensamiento conceptual (baja), planificación y gestión (baja).</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-007	<b>INTERFAZ</b> Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	<b>ASISTENTE DE REDES E INTERNET</b>			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	INGENIERO EN COMPUTACIÓN O TELEMÁTICA
<b>Rol:</b>	ASISTENTE		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento referente a redes, cursos de ccna, Ccnp.
<b>Reporta a:</b>	<b>COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>			
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Colaborar en el soporte técnico y administración de los recursos de comunicación, redes e internet.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en labores similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Administración de redes, sistemas unix.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al jefe en todas las actividades de administración y mantenimiento de las redes de los usuarios de la Facci(ULEAM) e internet.</li> <li>2. Administrar los usuarios de Internet de la FACCI.</li> <li>3. Administrar los recursos destinados para prestar el servicio de Internet.</li> <li>4. Asesorar a los ayudantes y administradores de las diferentes redes de la ULEAM en el uso, instalación, administración, configuración y mantenimiento de las redes. OPCIONAL</li> <li>5. Supervisar la instalación física para conexiones de redes en la Institución.</li> <li>6. Garantizar el correcto funcionamiento de los servidores que están bajo la administración de la unidad Académica.</li> <li>7. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>8. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>9. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicítase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM..</li> <li>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicítase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Algún conocimiento en inglés  UTILITARIOS, HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACION DE REDES</p>	<p>Comprensión oral (media), detección de averías (media), diseño de tecnología (media), expresión oral (media), generación de ideas (baja), instalación (alta), instrucción (baja), operación y control (media), pensamiento conceptual (baja), planificación y gestión (baja).</p>
REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.		SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-008	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	TECNICO
<b>Denominación:</b>	COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO			
<b>Nivel:</b>	TECNICO			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	TECNICO O TECNOLOGO EN MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES.
<b>Rol:</b>	COORDINADOR		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento en el área de soporte y mantenimiento de equipos de computación.
<b>Reporta a:</b>	ASISTENTE DE DIRECTOR			
<b>Supervisa a:</b>	ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Brindar el servicio de soporte técnico a los usuarios de la Facultad de Ciencias Informáticas en el uso de equipos y programas informáticos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Un año en puestos similares	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Mantenimiento de equipos de computación.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<p>1. Planificar y supervisar las actividades de mantenimiento del hardware a su cargo. 2. Asesorar a los ayudantes y administradores de las diferentes redes de la ULEAM en el uso, instalación, administración, Configuración y mantenimiento de equipos y software.</p> <p>3. Dar soporte a los usuarios en actividades relacionadas al buen funcionamiento del hardware y software.</p> <p>4. Asistir al Director en la renovación de contratos de mantenimientos de los equipos y supervisar que se mantengan Vigentes.</p> <p>5. Llevar un control del mantenimiento preventivo que los proveedores deben realizar por concepto de contratos de mantenimiento.</p> <p>6. Mantener actualizado el inventario de hardware y software de la Institución.</p> <p>7. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</p> <p>8. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</p> <p>9. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</p> <p>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM..</p> <p>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</p>	<p>Utilitarios.</p> <p>Mantenimiento de equipos de computación</p>	<p>Comprensión oral (alta), comprobación (media), Instalación (alta), instrucción (media), juicio y toma De decisiones (media), mantenimiento de equipos (alta), monitoreo y control (media), pensamiento crítico (media), pensamiento conceptual (media), reparación (alta).</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-009	<b>INTERFAZ</b> Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	TECNICO
<b>Denominación:</b>	ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO			
<b>Nivel:</b>	TECNICO			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	TECNICO EN MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES
<b>Rol:</b>	ASISTENTE COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO		<b>Área de Conocimiento:</b>	Mantenimiento de equipos de computación.
<b>Reporta a:</b>	N/A			
<b>Supervisa a:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
<b>Lugar de Trabajo:</b>				
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Brindar el servicio de soporte técnico en implantación y mantenimiento de los equipos y programas.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	SEIS MESES EN CARGOS SIMILARES	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Mantenimiento de equipos de computación.	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de hardware y software a cargo del Centro de Cómputo y de los usuarios que lo soliciten.</li> <li>2. Apoyar en la actualización periódica del inventario de hardware y software de las computadoras de la Facultad.</li> <li>3. Llevar el registro del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo realizado a los equipos atendidos.</li> <li>4. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>5. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>6. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>7. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>8. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>9. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Utilitarios, mantenimiento de equipos de computación.</p>	<p>Comprensión oral (baja), comprobación (baja), Expresión oral (media), generación de ideas (baja), instalación (baja), mantenimiento de equipos (alta), Organización de la información (baja), pensamiento conceptual (baja), reparación (alta).</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-010	FACCI-ADM-010	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS (DBA)	Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.		
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI		<b>Título Requerido:</b>	INGENIERO EN COMPUTACION O EN SISTEMAS DE INFORMACION.
<b>Rol:</b>	ADMINISTRADOR		<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración en base de datos
<b>Reporta a:</b>	DIRECTOR			
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>		
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar la base de datos de la institución y velar por la seguridad de la información.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares.	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Administración de base de datos	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar, implantar y mantener las bases de datos de la institución.</li> <li>2. Desarrollar y administrar las políticas de acceso, estadísticas, encriptación, monitoreo, etc.</li> <li>3. Mantener un alto nivel de seguridad, rendimiento y utilización de las bases de datos y aplicaciones de la Institución.</li> <li>4. Implantar medidas de control que garanticen la operatividad de las bases de datos y su integridad.</li> <li>5. Mantener respaldos de las bases de datos, de tal manera que se garantice la operatividad de la misma en caso de siniestro (Hurto).</li> <li>6. Mantener un plan de contingencia para recuperación y funcionamiento de la base de datos luego de un siniestro.</li> <li>7. Revisar los resultados de las Auditorías y controles establecidos en la base de datos y tomar acciones cuando sea necesario.</li> <li>8. Garantizar un adecuado nivel de eficiencia y productividad en las aplicaciones que accedan datos en las bases institucionales.</li> <li>9. Colaborar con su criterio técnico en las soluciones propuestas por la sección de desarrollo de aplicaciones y velar por que se cumplan los estándares.</li> <li>10. Documentar los procesos, procedimientos y demás información referente a las bases de datos de la Facci.</li> <li>11. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>12. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>13. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>14. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>15. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM..</li> <li>16. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Utilitarios, administración de base de datos</p>	<p>Comprensión oral (media), comprobación (alta), Detección de averías (alta), diseño de tecnología (media), identificación de problemas (media), juicio y toma de decisiones (media), operación y control (media), organización de la información (alta), pensamiento conceptual (media), recopilación de información (media).</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-011	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Superior
<b>Denominación:</b>	<b>COORDINADOR DE CALIDAD</b>			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
<b>Rol:</b>	COORDINADOR			
<b>Reporta a:</b>	<b>DECANO/DIRECTOR</b>		<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>	
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA			
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ser responsable de realizar las funciones operativas del Sistema de Gestión de Calidad en su respectiva unidad.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Seis meses en sistemas de gestión de calidad	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Normas iso en gestión de calidad	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y asegurar que los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Unidad sean establecidos y mantenidos.</li> <li>2. Informar al responsable de la unidad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.</li> <li>3. Promover el conocimiento de los requisitos de los clientes y las expectativas de las partes interesadas en todos los niveles de la Unidad.</li> <li>4. Ser el nexo para asuntos de calidad entre el Director General de Evaluación y la Unidad.</li> <li>5. Convocar a las reuniones de Revisión de la Dirección Interna del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad, por disposición del Decano/Director.</li> <li>6. Actuar como secretario en las reuniones de revisión por la Dirección Interna del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad.</li> <li>7. Difundir el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad en la comunidad de la Facultad.</li> <li>8. Realizar el ingreso mensual del avance de las actividades y el seguimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la Unidad.</li> <li>9. Ser el co-responsable de la aprobación de las modificaciones de la planificación de los objetivos del POA.</li> <li>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su jefe inmediato, las descritas en el Manual de Calidad de la ULEAM y/o las descritas en el Manual Operativo de Calidad de la Unidad.</li> </ol>	<p>UTILITARIOS, SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD.</p>	<p>Comprensión escrita (media), comprensión oral (alta), expresión oral (media), habilidad analítica (media), generación de ideas (baja), instrucción (alta), monitoreo y control (media), planificación y gestión (baja).</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-012	<b>INTERFAZ</b>  Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	BACHILLER
<b>Denominación:</b>	SECRETARIA AUXILIAR			
<b>Nivel:</b>	MEDIO			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
<b>Rol:</b>	SECRETARIA			
<b>Reporta a:</b>	DIRECTOR			
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>	<b>Título Requerido:</b>	BACHILLER EN SECRETARIADO EJECUTIVO
<b>Área de Conocimiento:</b>	Despacho de documentos, computación, servicio al Cliente, archivología			
2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Resolver todos los asuntos estratégicos y Apoyar en actividades secretariales y administrativas que se requieran dentro del Centro de Cómputo.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Seis meses en actividades secretariales administrativas.	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	Redacción de documentos, archivos	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar reportes, documentos, oficios, memos, circulares, informes, cuadros estadísticos que fuesen requeridos por la unidad.</li> <li>2. Atender y conectar llamadas telefónicas; tomar nota de novedades e informarlas a los interesados, coordinar citas, reuniones y eventos.</li> <li>3. Brindar información al público en general sobre asuntos referentes a la unidad a la que pertenece.</li> <li>4. Archivar y custodiar todos los documentos generados, recibidos y enviados por la unidad en el área de su competencia.</li> <li>5. Receptar y despachar correspondencia interna y externa.</li> <li>6. Elaborar base de datos de la correspondencia que ingresa a la oficina.</li> <li>7. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</li> <li>8. Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</li> <li>9. Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>10. Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</li> <li>11. Cumplir con la política ambiental de la ULEAM.</li> <li>12. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicitase su jefe inmediato.</li> </ol>	<p>Manejo de paquetes informáticos generales como WORD y EXCEL</p>	<p><i>Comprensión escrita (baja), comprensión oral (baja), expresión escrita (baja), expresión oral (baja), generación de ideas (baja), inspección de productos y servicios (baja), organización de la información (baja), pensamiento conceptual (baja), recopilación de información (baja). relaciones humanas y atención al público.</i></p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	FACCI-ADM-013	<b>INTERFAZ</b> Con el personal del laboratorio y de la Facci. Con otras unidades académicas y vinculación con la comunidad cuando lo disponga el decanato.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	BASICA
<b>Denominación:</b>	AUXILIAR DE SERVICIOS			
<b>Nivel:</b>	BASICO			
<b>Unidad/Institución:</b>	FACCI			
<b>Rol:</b>	AUXILIAR			
<b>Reporta a:</b>	DIRECTOR			
<b>Supervisa a:</b>	N/A			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	UNIDAD ACADEMICA	<b>FECHA DE ANALISIS: 2015-05-24</b>	<b>Título Requerido:</b>	EDUCACIÓN BÁSICA
<b>2. MISIÓN O PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar labores de limpieza, guardianía y mantenimiento en general.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Seis meses en labores de limpieza.	
		<b>Especialidad en la Experiencia:</b>	No indispensable	

3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. HABILIDADES/DESTREZA
<p>1. Realizar el aseo de las áreas a él asignadas y sus respectivos muebles y equipos.</p> <p>2. Revisar las oficinas de la Facultad antes de retirarse verificando que todo se encuentre en orden, apagando luces, equipos, cerrando llaves de agua, etc; <i>en caso de encontrar alguna novedad informar a su jefe inmediato y/o al coordinador de seguridad.</i></p> <p>3. Vigilar los bienes institucionales en su jornada de trabajo, <i>informar al Ayudante Administrativo de la respectiva unidad y al Coordinador de Seguridad sobre el traslado de los mismos.</i></p> <p>4. Detectar e identificar a personas extrañas a su Unidad, proceder a comunicar cualquier novedad a Seguridad.</p> <p>5. Transportar máquinas, equipos y materiales para su utilización.</p> <p>6. Realizar el mantenimiento de las instalaciones y equipos de la institución <i>que le sean encomendados.</i></p> <p>7. <i>Realizar la limpieza de las áreas a su cargo y terrazas del edificio al que ha sido asignado, incluyendo áreas externas como jardines, áreas de recreación, entre otras.</i></p> <p>8. <i>Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.</i></p> <p>9. <i>Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores.</i></p> <p>10. <i>Responder por las actividades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.</i></p> <p>11. <i>Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones, solicitase su jefe inmediato y demás autoridades de la Institución.</i></p> <p>12. <i>Cumplir con la política ambiental de la ULEAM..</i></p> <p>13. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su jefe inmediato.</p>	<p>Seguridad en los bienes y equipos de la institución.</p>	<p>Comprensión oral (baja), comprobación (baja), Detección de averías (baja), expresión oral (baja), instalación (baja), mantenimiento y limpieza de equipos (alta), reparación (baja). Buenas relaciones humanas.</p>
<p>REALIZADO POR: Ing. Pedro Delgado Franco.</p>		<p>SUPERVISADO POR: Ing. José Arteaga Vera. Mgs</p>

## 6.12 ADMINISTRACIÓN

Para la administración del Proyecto se necesaria su aprobación del Consejo de Facultad de la Facci para que se encargue de cumplir y hacer cumplir el plan de acción propuesto, además de la intervención del talento humano del departamento de recursos humano de la Uleam.

## 6.13 FINANCIAMIENTO

Este proyecto está totalmente financiado por el investigador, el mismo que es analizado y presupuestado para su realización.

## 6.14 PRESUPUESTO

**Tabla 31: Presupuesto**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO USD</b>	<b>TOTAL USD</b>
4	Elaboración de proyecto de gestión	20,00	80,00
2	Sesiones de trabajo	50,00	100,00
5	Impresión de documentos	30,00	150,00
2	Difusión de talleres	50,00	100,00
1	Proyector alquiler (20H)	7,00	140,00
3	Anillados	0,50	225,00
3	Facilitador	200,00	600,00
1	Evaluación de la propuesta	80,00	80,00
20%	Imprevistos		295,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1770,00 USD</b>

## **6.15 EVALUACIÓN**

La evaluación del manual de funciones se lo realizará una vez al año, de acuerdo al Plan de acción estipulado a medida que se avanza con la técnica se podrá observar si se cumplen con los objetivos del manual; estarán a cargos, personal de talento humano de la ULEAM, decano de turno y jefe del laboratorio.



## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL

- Amaya, J. (2009). *MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS*.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación Guia para su elaboración*. Caracas - Venezuela: Editorial Ortal.
- Balza, A. (2010). *Educación, Investigación y Aprendizaje. Una hermenéusis desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Editorial Gremial.
- Bartz, D., Schwandt, D., & Hillman, L. (1989). *"Difference Between "T" and "D"*". Editorial Personnel Administrator.
- Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*.
- Bradley, K. (1997a). *Intellectual capital and the new wealth of nations*.
- Certo, S. (1998). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*. Boston - Estados Unidos: Editorial Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración Tercera Edición*. Naucalpan de Juárez - Mexico: Editoriales Mc Graw-Hill / Interamericana de Mexico S.A.
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessnas o passo Decisivo para a administrar participative*. Sao Paulo - Brasil: Editorial Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F. - Mexico: Editorial McGRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Sao Paulo - Brasil: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion Del Talento Humano*. Bogota-Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Adminitracion de los nuevos tiempos*. Brasil: Editorial Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano 3ra edición*. Mexico D.F. - Mexico: Editorial McGRAW HILL.
- Corominas, J. (1995). *Diccionario Crítico Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid-España: Editorial Gredos.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). *Gestion por competencias*. Chile.

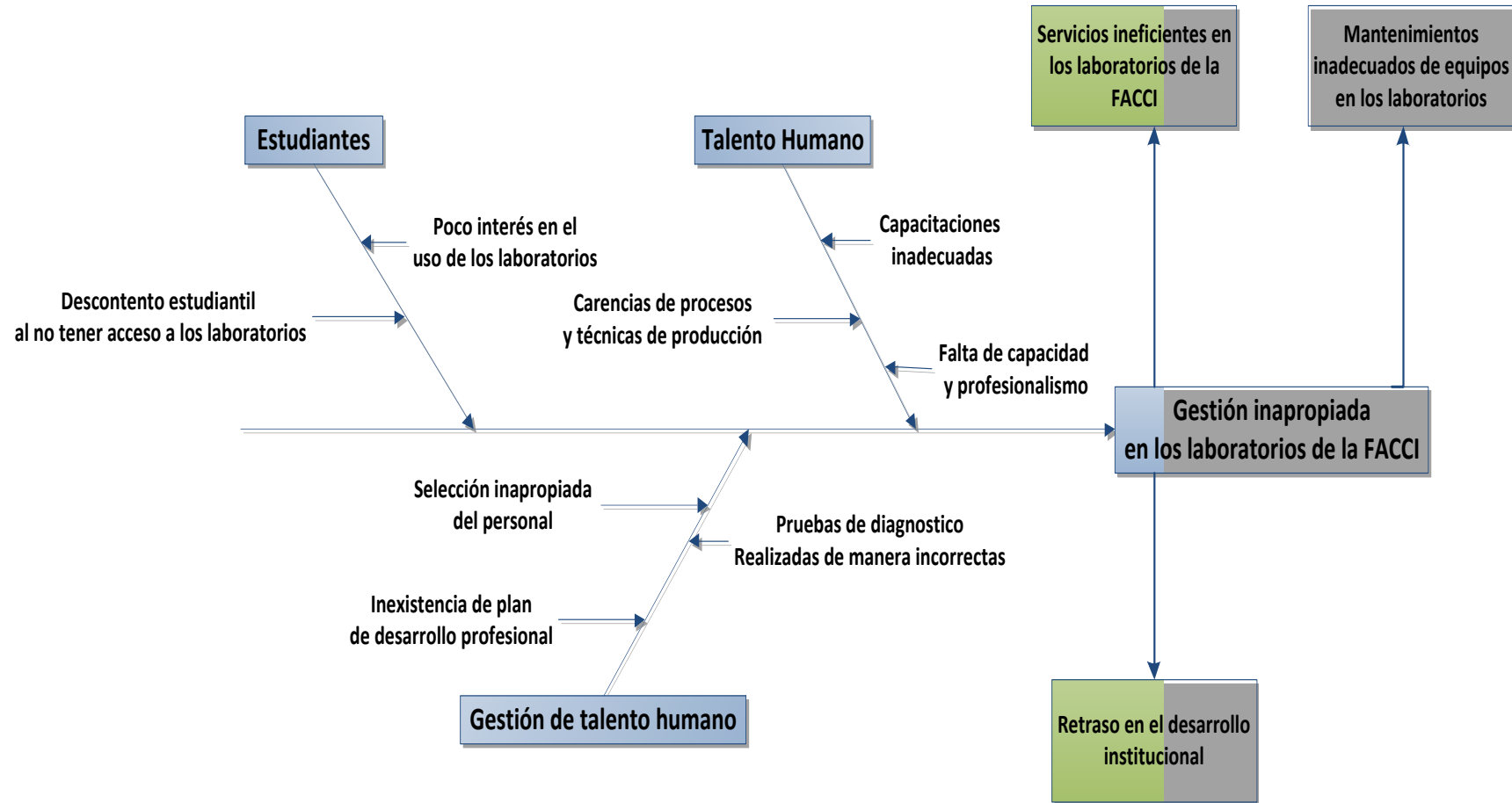
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal*. Ciudad de México - México: Editorial Hispanoamericana S.A.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey - Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.
- Donnelly, J. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: Editorial Elsevier España.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El Capital intelectual*. Barcelona - España.
- Eslava, E. (2004). *Gestión del capital humano*.
- Euroforum. (1998). *MODELO INTELECT (EUROFORUM, 1998)*. Obtenido de MODELO INTELECT (EUROFORUM, 1998): <http://blog.m2marketplace.com/2010/02/modelo-intelect-euroforum-1998/>
- Fernández, I. (2008). *Satisfacción total en el trabajo*.
- Ferrater, J. (1991). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona - España: Editorial Sudamericana.
- Frappaolo, C., & Koulopoulos, T. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. México D.F. - México: Editorial McGRAW HILL.
- Fuentes, B. A. (2010). *"LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES ACADÉMICO-EMPRESARIALES. UN NUEVO ENFOQUE PARA ANALIZAR EL IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ACADÉMICO."*. Valencia - España: Tesis Phd Universidad Politécnica de Valencia .
- Gale, N. (1976). *"How to plan a training program"*. Editorial Journal.
- Godillo, H. (2004). *Evaluación de competencia laborales*. Chile.
- González, C. (2009). *La gerencia educativa: Desafío y tendencias socioeconómicas*. Puebla - México: Editorial Navarrete.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1990). *Administración de las organizaciones*. México D.F. - México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Klisberg, B. (1995). *"El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización"*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Paidós.

- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona - España: Editorial Gestión.
- Martinez Fajardo, C. (1996). *Administracion de organizaciones*. Universidad de Colombia.
- McClelland, D. (1987). *Motivación del personal*.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1989). "*La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*". Barcelona - España: Editorial Ariel.
- Milkovich, G. (1999). *Human Resource Mangement*. New York - Estados Unidos.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Direccion y administración de recursos humanos un enfoque de estrategias*. Estados Unidos: Editorial Addison Wesley Iberoamerica.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Montana, P. (2002). *Administración 3ra edicion*. Mexico D.F. - Mexico: Editorial CECSA.
- Münch, L., & Garcia, J. (2008). *Fundamentos de Administración*. Mexico D.F.: Editorial Trillas.
- Petrash, G. (1996). *Dow's journey to a knowledge value magnagement culture*.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos. Business & Marketing Scholl*. Editorial ESIC.
- Proyecto Meritum. (2002). *Directrices para la gestión y difución de informsación sobre bienes tangibles*.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. Barcelona - España: Editorial PAIDOS.
- Rue, L., & Byars, L. (2006). *Human resource management*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona - España: Editorial Granica.

- Stoner, J., & et. (2002). *Administracion 7ma Edicion*. Mexico D.F. - Mexico: Editorial Pearson Educacion.
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona - España: Editorial Gestión.
- Taylor , F. (1911). *Los principios de la administracion cientifica*. New York - Estados Unidos: Proyecto Gutenberg.
- Werther, W., & et, a. (2003). *Administracion de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Werther, W., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill.

**ANEXOS.**

# ANEXO 1: RELACIÓN CAUSA-EFECTO (SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA)



**ANEXO 2: FORMULARIO DE ENCUESTA**

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA FACCI SOBRE LA GESTION Y PLANIFICACION DEL LABORATORIO DE INFORMATICA.**

1.- ¿Conoce Ud., si en los laboratorios de Informática de la Facci, consta en el organigrama estructural de la facultad?

Si- \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuando Ud., ingreso a laborar le entregaron sus funciones y atribuciones a cumplir con el cargo por escrito?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿Está satisfecho Ud., con las necesidades del cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿Sabe Ud. cuál es la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama de la facci?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.-¿ La ubicación física del laboratorio facilita la realización de sus labores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.-Indique su grado de preparación académica por niveles:

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria: \_\_\_\_\_

Tercer Nivel: \_\_\_\_\_

Cuarto Nivel: \_\_\_\_\_

7.- ¿Basado en su preparación académica y aptitudes; está conforme con el cargo, en el cual labora actualmente? (Si responde no indique porque)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque

---

---

---

8.- Para desempeñar su cargo que actualmente ostenta ¿usted se ha capacitado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

9.-¿Tiene Ud., participación en la gestión y planificación de las actividades de los laboratorios de informáticas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuándo Ud., ha solicitado materiales e insumos para la realización de sus tareas, son entregados de forma inmediata para el cumplimiento de los objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué puntos débiles, según su percepción existen en el laboratorio de informática?

Recurso humano: \_\_\_\_\_

Direccionamiento: \_\_\_\_\_

Área Técnica: \_\_\_\_\_

Ninguno: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.



**ANEXO 3: ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES QUE DICTAN  
SU CATEDRA EN LOS DEL LABORATORIO DE INFORMÁTICA  
SOBRE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN.**

1.- ¿Cuándo Ud., dicta su cátedra en los laboratorios de Informática de la Facci, se encuentran instalados los programas utilitarios para su clases?

Si- \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce Ud., si se realiza mantenimiento preventivo y correctivos a los equipos del laboratorio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿Considera Ud., que los laboratorios de Informática tienen incorporado tecnología de última generación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿Conoce Ud., si el personal que labora dentro del laboratorio de Informática tiene las competencias para desempeñar su función?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuándo Ud. solicita un material/archivo este es requerido con puntualidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿Cree Ud. que el personal que labora en el laboratorio de informática, brinda atención de calidad y de eficacia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_

7.- ¿Conoce Ud. si existe un manual de funciones del talento humano para el personal del laboratorio de informática?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- ¿Conoce Ud. la Visión y Misión de la Facci?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.- Según su percepción ¿qué puntos débiles existen en el laboratorio de informática de la facci?

Recurso humano: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Área Técnica: \_\_\_\_\_

Ninguno: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.



D.- INFORMACION LABORAL				
EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ULTIMO SUELDO
1.				
2.				
3.				
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA O DESEMPEÑA EN SU ÚLTIMO TRABAJO				
1.				
2.				
3.				
CITE SUS TRES ULTIMOS JEFES INMEDIATOS				
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	TELÉFONOS	
1.				
2.				
3.				

E.- CAPACITACIÓN RECIBIDA				
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	Nº HORAS	CIUDAD	FECHA

F.- INFORMACION ECONOMICA				
¿TIENE OTROS INGRESOS ADICIONALES A SU PROFESION? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
¿DE DONDE PROVIENEN?				
¿CUÁL ES EL PRESUPUESTO DE GASTOS QUE USTED REQUIERE?				
ESTA ENFRENTANDO O ENFRENTO ALGUN JUICIO O TRAMITE JUDICIAL POR PROBLEMAS (PROFESIONALES O PERSONALES)?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
EXPLIQUE:				
CUANTO DINERO REQUIERE PARA GASTOS MISCELANEOS?:				
POSEE CASA O DPTO. PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> AVALÚO:				
POSEE VEHÍCULO PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MARCA: PLACAS:				
VIVE EN CASA O DPTO. DE ARRIENDO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
VALOR DEL ARRIENDO:				

F.- CONOCIMIENTOS MISCELANEOS		
Señale con una X si tiene conocimientos avanzados o maneja con destreza		
INTERNET <input type="checkbox"/>	CONDUCCION DE VEHICULOS <input type="checkbox"/>	INGLES <input type="checkbox"/>
EQUIPO DE OFICINA <input type="checkbox"/>	EQUIPO DE TOPOGRAFIA <input type="checkbox"/>	MECANICA <input type="checkbox"/>
GESTION POR COMPETENCIAS <input type="checkbox"/>	CALIDAD TOTAL <input type="checkbox"/>	LIDERAZGO <input type="checkbox"/>
ADMIN. DE PROYECTOS <input type="checkbox"/>	NORMAS ISO 9000 <input type="checkbox"/>	COMPUTADORAS <input type="checkbox"/>
AMPLÍE AQUÍ CUALQUIER INFORMACIÓN O COMENTARIO PERSONAL		
FIRMA:		

**Fuente:** Merizalde, Vinicio: "Manual de Procesos de Gestión de Recursos Humanos".

**Elaboración:** Autor

**ANEXO 5: Entrevista pautada**

<b>ULEAM-FACCI ENTREVISTA PAUTADA</b>
---

NOMBRE:	CARGO AL QUE APLICA:
EDAD:	FECHA:
DIRECCION	
TELÉFONO:	

**FORMATO PARA PROFESIONALES**

ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADOS <input type="checkbox"/> DIVORCIADOS <input type="checkbox"/> VIUDOS <input type="checkbox"/> UNIÓN LIBRES <input type="checkbox"/>					
ESCOLARIDAD: UNIVERSITARIA COMPLETA <input type="checkbox"/> POSTGRADO <input type="checkbox"/>					
<b>PONDERACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>APRESIACIONES</b>
ESTUDIOS SUPERIORES					1 NO POSEE 2 POSEE ADECUADA 3 CON EXCELENCIA 4 DE LOS MEJORES ENTREVISTADOS
EXPERIENCIA ADECUADA					
ALTO CONTROL DE SÍ					
LIDERAZGO					
TIEMPO LIBRE					
AMBICIÓN Y POTENCIAL					
CAPACIDAD TECNICA					
INICIATIVAY AGRSIVIDAD					
CAPACITACIÓN					
APARIENCIA PARA EL CARGO					

<b>ACEPTABLE</b>	<b>INACEPTABLE</b>
<b>ACEPTABLE PARA OTRO CARGO</b>	
<b>ENTREVISTADOR:</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	

**Fuente:** Merizalde, Vinicio: “Manual de Procesos de Gestión de Recursos Humanos”.

**Elaboración:** Autor

## ANEXO 6: Competencias y Preguntas Relacionadas para Selección de Personal

Competencias	Preguntas
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tiene experiencia en grupos de trabajo?</li> <li>¿Consulta antes de tomar decisiones?</li> <li>¿Cómo administra las actividades del grupo?</li> <li>¿Cómo maneja el tiempo del grupo?</li> <li>¿Conoce técnicas de dinámica de grupos?</li> </ul>
<b>Inteligencia emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo administra los conflictos en un grupo de trabajo?</li> <li>¿Cuáles son sus motivaciones para un cambio?</li> <li>¿Qué cosas no le gustan de su trabajo actual?</li> <li>¿Cómo se siente cuando es auditado?</li> <li>¿Es Usted valorado por su grupo de trabajo?</li> </ul>
<b>Iniciativa/autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo maneja el reporting a su supervisor?</li> <li>¿Qué herramientas utiliza para administrar proyectos?</li> <li>¿Cómo se ve dentro de 5 años?</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué cosas no le satisfacen de su desempeño en un grupo de trabajo?</li> <li>¿Cómo motiva a sus colaboradores?</li> <li>¿Cómo delega?</li> <li>¿Cómo supervisa?</li> <li>¿Cómo evalúa a sus supervisados?</li> <li>¿Tiene un reemplazante en su puesto de trabajo?</li> <li>¿Qué hace para mejorar la moral de su grupo?</li> <li>¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores?</li> <li>¿Qué tipo de comunicación privilegia: la oral o la escrita?</li> </ul>
<b>Habilidad analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo enfoca un problema?</li> <li>¿De dónde obtiene información para su análisis?</li> <li>Relate una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente</li> <li>Describa una situación compleja por la que haya atravesado los últimos años</li> <li>¿Cómo identifica potenciales problemas?</li> </ul>
<b>Habilidad sintética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describa las características de su puesto anterior</li> <li>¿Cuál fue la mejor idea que Usted trató de vender un superior que no fue aceptada?</li> </ul>
<b>Orientación al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo fija prioridades?</li> <li>¿Cuáles han sido sus principales logros?</li> <li>¿Cómo administra a un cliente frustrado?</li> <li>¿Cómo construye relaciones positivas con los clientes?</li> </ul>
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Modifica su apreciación de un problema si aprendizaje obtiene nueva información que no confirma su punto de vista?</li> <li>¿Por qué eligió su carrera universitaria?</li> <li>¿Está contento con su decisión?</li> <li>¿En qué áreas considera que requiere entrenamiento?</li> </ul>
<b>Productividad/responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo administra su trabajo?</li> <li>¿Cómo administra al personal a su cargo?</li> <li>¿Cómo administra los recursos que tiene a su disposición?</li> <li>¿Cómo administra los obstáculos?</li> <li>¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?</li> <li>¿Cuáles fueron los objetivos que tenía establecidos para su puesto en el año anterior?</li> <li>¿Tiene algún plan de carrera?</li> <li>¿Cuál es el problema laboral más difícil que le tocó enfrentar?</li> <li>¿Cómo mide su desempeño? Responsabilidad</li> <li>¿Cómo administra una nueva tarea que complica una fecha ya comprometida con un cliente?</li> </ul>
<b>Conocimiento de herramientas microinformáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Maneja procesadores de texto?</li> <li>¿Maneja planillas de cálculo?</li> <li>¿Maneja herramientas de base de datos?</li> <li>¿Maneja herramientas de presentación?</li> </ul>
<b>Conocimiento de idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Lee un idioma extranjero?</li> <li>¿Habla un idioma extranjero?</li> <li>¿Entiende un idioma extranjero?</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos de la función</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplo:</li> <li>Para un contador:</li> <li>¿Cómo actualiza sus conocimientos acerca de las nuevas reglamentaciones impositivas?</li> <li>¿Cómo conoce las nuevas normativas legales?</li> </ul>

	¿Cuál fue el último curso de actualización profesional del que tomó parte? ¿Está matriculado?
--	--

**Fuente:** Gaito, Horacio: “Administración de Recursos Humanos”.

**Elaboración:** Autor

## ANEXO 7: Tipos de Tests para la Selección de Personal

<b>Tests de comprensión verbal</b>	Los tests de comprensión verbal permiten evaluar si un candidato es capaz de interpretar correctamente un texto o de comprender el verdadero significado de frases complejas. La comprensión verbal es muy importante en las profesiones que exigen un gran manejo simbólico, como ser abogados o psicólogos y es menos importante en profesiones técnicas.
Ejemplos:	
<p><u>Test de vocabulario:</u> Subraye, en cada grupo, la palabra cuyo significado difiere del de las otras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malhumorado, depresivo, triste, nefasto</li> <li>2. Emotivo, significativo, candente</li> <li>3. Brillante, excelente, coherente</li> <li>4. Caprichoso, chiquilín, infantil</li> </ol>	
<p><u>Test de comprensión:</u> Elija la frase que más se ajusta a la planteada: La mona aunque se vista de seda, mona queda</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo que natura non da, salamanca non presta</li> <li>2. Vísteme despacio que estoy apurado</li> <li>3. Cuando el gato no está, los ratones se divierten</li> </ol>	
<b>Tests de razonamiento o de inteligencia</b>	Los mismos tratan de medir las capacidades analíticas de los postulantes. Existen muchos tests de coeficiente intelectual como los de Rayen o Binnet y los mismos tratan de comparar la edad mental de la persona con su edad fisiológica. Muchas veces dentro de estos tests se evalúa también el conocimiento ya que se considera al mismo como una inteligencia cristalizada.
Ejemplos:	
<p><u>Test de series de números:</u> Determine cuál es el número que mejor completa la serie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10, 20, 30,40</li> <li>• 100, 1000, 10000</li> <li>• 9, 8, 7, 6</li> <li>• 1, 3, 5, 7</li> </ul>	
<p><u>Test de series de letras:</u> Determine qué letra completa mejor la serie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A, b, c, d</li> <li>• J, l, n, o</li> <li>• D, b, c J, k, 1,</li> </ul>	
<p><b>Test de personalidad</b></p> <p>La evaluación de la personalidad del individuo es muy importante dentro del proceso de selección de personal, ya que permite determinar si el postulante sufre de trastornos de personalidad que puedan afectar su desempeño.</p> <p>El manual diagnóstico y estadístico de enfermedades mentales de la Asociación Psiquiátrica Americana (DSM IV) es el instrumento más utilizado para diagnosticar dichas problemáticas. La misma agrupa los trastornos en:</p> <p><b>Grupo A: Extraños, excéntricos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Trastorno paranoide de la personalidad:</u> Es gente desconfiada, perseguida, que cree que tiene a todo el mundo en contra.</li> <li>• <u>Trastorno esquizoide de la personalidad:</u> Es gente solitaria o aislada que sufren malestar cuando interactúan con otros.</li> </ul> <p><b>Grupo B: Dramáticos, emocionales, inestables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Trastorno antisocial de la personalidad:</u> Son personas que tienden a engañar, mentir y manipular a otros para obtener beneficios personales. Estas personas son muy nefastas para las organizaciones ya que anteponen sus propios intereses a los intereses de la empresa.</li> <li>• <u>Trastorno límite de la personalidad:</u> Son personas que carecen de estabilidad en las relaciones interpersonales y tienen problemas en su auto imagen y en su afectividad.</li> <li>• <u>Trastorno histriónico de la personalidad:</u> Son personas que buscan la atención de los</li> </ul>	

- demás en forma desmesurada y que además sufren cambios repentinos en su expresión.
- Trastorno narcisista de la personalidad: Son personas que en general desprecian a sus semejantes y se consideran personas superiores.

**Grupo C: Ansiosos, temerosos**

- Trastorno de la personalidad por evitación: Son personas muy sensibles a la desaprobación y al rechazo. Por ello evitan el contacto con otros seres humanos.
- Trastorno de la personalidad por dependencia: Son personas que necesitan de la constante aprobación de los demás y que sufren miedo a perder esa protección.
- Trastorno obsesivo compulsivo de la personalidad: Son personas perfeccionistas, muy preocupadas por el orden.

El diagnóstico de trastornos de la personalidad, que debe ser realizado por un profesional especializado.

<p><b>Test de participación en grupos</b></p>	<p>La forma como un individuo interactúa con sus semejantes es muy importante de ser evaluada para aquellos puestos que implican supervisión o trato con personas.</p> <p>Para evaluar la participación en grupos se suele utilizar en el proceso de selección de personal la técnica del assessment center.</p> <p>Los assessment center aplican las técnicas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• role playing</li> <li>• psicodrama</li> <li>• método de caso</li> </ul> <p>Por las que se pide a un individuo que trate un determinado problema en un contexto grupal.</p>
---	--

**Ejemplo:**

En la selección de un grupo de jóvenes profesionales, se les pide a los mismos que en una hora diseñen una estrategia de comercialización de un determinado producto.

La actuación de observadores sobre la dinámica del grupo permitirá determinar quiénes tienen cualidades de liderazgo, quiénes son líderes de opinión, quienes actúan como sabotadores o se aíslan de las decisiones del grupo.

**Fuente:** Gaito, Horacio: “Administración de Recursos Humanos”.

**Elaboración:** Autor



**ANEXO 8: Ficha de entrevista**

<b>ULEAM-FACCI FICHA DE ENTREVISTA</b>
--

FECHA:	DEPARTAMENTO:	NUMERO:
CARGO QUE APLICA:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
ENTREVISTADOR:	NOMBRE DEL CANDIDATO:	

<p><b>AREA PROFESIONAL:</b> Conteste con relación a sus últimos empleos:</p> <p>a.- Nombre de la empresa</p> <p>b.- Desde            hasta</p> <p>c.- Cuáles son las razones por las cuales decide cambiar de empleo?</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA ACADEMICA:</b></p> <p>a.-Cuál es su nivel actual de instrucción?</p> <p>b.- Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?</p> <p>c.- Menciones premios u honores que recibió por su desempeño académico.</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:</b></p> <p>a.-Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?</p> <p>b.- A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?</p> <p>c.- Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?</p> <p>d.- Que es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?</p> <p>e.- Por favor detalle sus mayores logros laborales.</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREAS FAMILIAR:</b></p> <p>a.- Con quién vive actualmente?</p> <p>b.- Quiénes dependen de usted directamente?</p> <p>c.- Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente?</p> <p>d.- Su familia le apoya para que trabaje en este cargo?</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA DE SALUD:</b></p> <p>a.- Qué remedios está tomando actualmente?</p> <p>b.- En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué?</p> <p>c.- Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo?</p> <p>d.- Qué tratamientos clínico ha enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA SOCIAL:</b></p> <p>a.- Cómo administra su tiempo libre?</p> <p>b.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?</p> <p>c.- Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político, etc. 2</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:</b></p> <p>a.- Qué significa para usted tener éxito?</p> <p>b.- Cómo se mira usted dentro de tres años?</p> <p>c.- Diría que tiene una misión en su vida?</p> <p>d.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>
<p><b>AREA DEBILIDADES:</b></p> <p>a.- Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describirían si se pidieran que digan tres defectos suyos?</p> <p>b.- En qué tareas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?</p> <p>c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar.</p>					
	<b>APRESIACION</b>	<b>NA</b>	<b>BX</b>	<b>SX</b>	<b>EX</b>

**AREA PERFIL PERSONAL:**

- a.- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?
- b.- Qué aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo?
- c.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?

APRESIACION	NA	BX	SX	EX
-------------	----	----	----	----

**Fuente:** Merizalde, Vinicio: "Gerencia de Personal"; EPCAE.

**Elaboración:** Autor

### ANEXO 9: Tipos de Competencias y Conductas en la Organización

Competencias	Conductas
<i>Trabajo en equipo</i>	Manifiesta sus opiniones en un grupo de trabajo Es respetuoso de las opiniones de los otros Es respetuoso de la asistencia y de la puntualidad Propicia el trabajo en grupo No se aísla ni boicotea Consulta antes de decidir Es empático
<i>Inteligencia emocional</i>	No pierde el control de sus emociones Manifiesta sus emociones Es respetuoso de las emociones de los otros No es depresivo Levanta la moral de los demás
<i>Iniciativa / autonomía</i>	Es proactivo Busca permanentemente alternativas Se informa e informa Administra la supervisión en forma adecuada Cumple con los objetivos planteados
<i>Liderazgo</i>	Es respetado por el grupo Motiva al grupo Liderazgo Contiene al grupo Es reconocido fuera del grupo
<i>Habilidad analítica</i>	Comprende problemas complejos Puede determinar variables significativas e interrelaciones Analiza correctamente información
<i>Habilidad sintética</i>	Explica un problema convincentemente Domina los detalles si se profundiza sobre un problema Fundamenta sus opiniones
<i>Orientación al cliente</i>	Conduce su actividad en función de los requerimientos de su cliente externo e interno Comprende a su cliente Es empático con el cliente El cliente lo reconoce El cliente lo consulta Resulta creíble para el cliente
<i>Capacidad de aprendizaje</i>	Puede modificar sus conductas Puede modificar sus opiniones Puede modificar sus tareas
<i>Productividad / responsabilidad</i>	Es eficiente Es eficaz Es confiable Administra correctamente su trabajo Administra correctamente al personal a su cargo Administra correctamente los recursos que tiene a su disposición
<i>Conocimiento de herramientas micro informáticas</i>	Utiliza eficazmente un procesador de texto Utiliza eficazmente una planilla de cálculo Utiliza eficazmente una herramienta de base de datos Utiliza eficazmente una herramienta de presentación
<i>Conocimiento de idiomas</i>	Lee un idioma extranjero Habla un idioma extranjero Entiende un idioma extranjero
<i>Conocimientos específicos de la función</i>	Ejemplo: Para un contador: Conoce las reglamentaciones impositivas Conoce las normativas legales Está actualizado Realiza cursos en forma habitual Está matriculado
<i>Comunicación oral</i>	Es claro

		Es preciso Es convincente Tiene una buena dicción
<i>Comunicación escrita</i>		Presenta informes convincentes Revisa los informes No posee errores de construcción o de ortografía
<i>Orientación resultados</i>	<i>a</i>	Conduce sus actividades en función a los objetivos de la organización No pierde el tiempo

**Fuente:** Gaito, Horacio: "Administración de Recursos Humanos".

**Elaboración:** Autor

## ANEXO 10: Encuesta de clima laboral

<b>ULEAM-FACCI</b> <b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>
--

A continuación encontrará 25 preguntas o situaciones que nos permiten medir las percepciones de los encuestados respecto de su entorno de trabajo

Usted solo debe marcar con una **X** en el casillero que mejor describa su respuesta.

EDAD:	SEXO:	AÑOS DE TRABAJO:
-------	-------	------------------

		MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
<b>PREGUNTAS O SITUACIONES</b>					
1	La habilidad de su Jefe inmediato para establecer objetivos es:				
2	La relación con su Jefe Inmediato es:				
3	El compromiso que genera en usted su Jefe inmediato con el trabajo es:				
4	La participación que permite su jefe Inmediato en la toma de decisiones es:				
5	Su Jefe Inmediato para corre y sancionar es:				
6	El nivel de similitud de características suyas y con las de su grupo de trabajo es:				
7	Su nivel de satisfacción con las ideas del grupo de trabajo es:				
8	Los comportamientos laborales de su grupo de trabajo le parece que son:				
9	Su nivel de información actual sobre los objetivos estratégicos de la organización es:				
10	Su nivel de información actual sobre los objetivos operativos de su área es:				
11	Su nivel actual de apoyo a los objetivos estratégicos operativos es:				
12	La cantidad de actividades de su trabajo que son de gran interés y aporte a la organización es:				
13	Usted considera que su trabajo es:				
14	Las actividades diarias que usted realiza le dejan la sensación de estar agregando valor a la organización en un nivel:				
15	A su juicio el nivel de Jerarquía en la organización es:				
16	Para cumplir su trabajo la actual cadena de mando de la organización le ayuda en un nivel:				
17	Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, salas de reunión y otros lugares le permite tener una información de la organización:				
18	Las decisiones y acciones de la organización son informadas por canales extraoficiales en forma:				
19	Hay personas dentro de la institución que influyen en usted o sus compañeros de trabajo y le hacen sentir que pertenece a una organización:				
20	Luego de dialogar sobre el futuro de la institución con alguna persona que usted considera "bien informada" le queda la idea de un futuro:				
21	Las últimas decisiones de su Jefe inmediato o de las máximas autoridades respecto de la distribución de beneficios fue:				
22	Siente que la distribución de los beneficios que se dan en la organización son:				
23	Actualmente las decisiones le son comunicadas en forma:				
24	La información "oficial" de la organización es:				
25	Su lugar de trabajo y la posición del mismo en el edificio le parece que es:				

**LA ENCUESTA HA TERMINADO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**CALIFICACION:**

MUY BUENO	1
BUENO	0,5
MALO	0
MUY MALO	-2

**Fuente:** Merizalde, Vinicio: "Gerencia de Personal"; EPCAE.

**Elaboración:** Autor