



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE  
TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE  
BABAHOYO, DURANTE EL AÑO 2006 - 2007”**

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

**AUTORES:**

**Econ. Carlota Vera Márquez**  
**Ing. Walter Carrera Galarza**

**ASESOR DEL PROYECTO:**

**Director; Dr. Franklin Sánchez Mg. Sc.**

**BABAHOYO**

**2008**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN  
CONTINUA**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**“DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO, DURANTE EL AÑO 2006 – 2007”**

**AUTORES:**

**Econ. Carlota Vera Márquez**

**Ing. Walter Carrera Galarza**

**ASESOR DE PROYECTO:**

**Director: Dr. Franklin Sánchez Mg Sc.**

**BABAHOYO**

**2008**

## **CERTIFICACIÓN**

En calidad de Director de la Tesis cuyo título es: "DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO, DURANTE EL AÑO 2006 – 2007" De autoría de: Econ. Carlota Vera Márquez e Ing. Walter Carrera Galarza; quienes han cumplido con todos los requerimientos del programa de maestría en *Administración de Empresas*. Considero que la misma debe ser presentada para la sustentación privada correspondiente ante el Tribunal que el Centro de postgrado y Educación Continua se le designe.

Babahoyo, agosto del 2008

.....  
Dr. Franklin A. Sánchez T. Mg Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis dos grandes amores ALEX Y  
FREISER

**Carlota Vera Márquez**

La presente tesis se la dedico a mi esposa compañera y amiga de muchos años a mis  
hijos quienes siempre me apoyaron moralmente en todo momento.

**Walter Carrera Galarza**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por concederme la gracia de vivir cada momento.

A la Universidad Técnica de Babahoyo que a través de sus programas de maestría ayudan a los profesionales a prepararse para un futuro para ser más competitivos en el ámbito de su desarrollo personal.

A mi madre y hermanos por su comprensión y ayuda para el desarrollo de este trabajo investigativo.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad Técnica de Babahoyo que fue creada en la década de los setenta con la misión de formar profesionales que requieren los diversos sectores sociales y económicos del país y de la zona comprometidos con el cambio social y capacitado en lo humanístico, científico y técnico.

Esta misión que se ha venido cumpliendo a lo largo de tres décadas con el empuje de todos quienes laboran en esta prestigiosa institución educativa formando profesionales en las distintas Facultades: de educación, agronomía, Salud y finanzas.

El objetivo de la descripción y Valoración de puestos para los empleados y directivos de la Universidad son muy amplio, reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyectos de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por la descripción de puesto.

En la primera parte de la propuesta contiene la descripción de cada puesto, con sus respectivas tareas, requisitos, habilidades y procedimientos.

En la segunda parte especifica la valoración de asignación de puesto según los requisitos necesarios para el buen desenvolvimiento de sus actividades.

## INDICE

Contenido	Página
1. Introducción	1
1.2. Presentación de los objetivos	4
1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema	4
1.4. Restricciones y alcance del estudio	5
2. Marco teórico	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco Institucional	8
2.3. Desarrollo de categorías	10
2.3.2. Estructuración de la descripción y análisis de puesto	12
2.3.3. Diseño de puesto	14
2.3.4. Análisis de puestos	15
2.3.5. Modelos de diseño de cargos	17
2.3.6. Métodos de descripción y análisis de puesto	25
2.3.7. Métodos que más se utilizan en la descripción y en el análisis de puestos	26
2.3.8. Método de observación directa	26
2.3.9. Método de cuestionario	27
2.3.10. Método de entrevista	29
2.3.11. Método mixtos	30
2.3.12. Evaluación de puesto o cargos	31
2.3.13. Valoración de puesto de trabajo	34
2.4. Terminología de uso frecuente	35
2.5. Hipótesis	38
2.6. Operacionalización de las variables	39
3. Diseño Metodológico	40
3.1. Metodología empleada	40
3.2. Nivel o tipo de investigación	40
3.3. Tipo de estudio	40
3.4. Población y muestreo	40

3.5. Métodos de investigación	42
3.6. Técnicas de recolección de datos	42
4. Resultados Obtenidos	43
4.1. Presentación de datos	43
5. Conclusiones y Recomendaciones	67
5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones	68
6. Propuesta	69
6.1. Descripción y Valoración de puesto de trabajo para los empleados de la Universidad Técnica de Babahoyo	69
6.2. Justificación	69
6.3. Objetivo general	70
6.4. Objetivo Específico	70
6.5. Descripción de la propuesta	70
6.5.1. Descripción de la especificación de puesto para los empleados de la Universidad técnica de Babahoyo	70
6.5.2. Descripción de puestos	71
6.5.3. Del objeto y ámbito del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil	71
6.5.4. Clasificación de puestos	72
6.5.5. Componentes del subsistema	74
6.5.6. Descripción de puesto Contador	75
6.5.7. Descripción de puesto Auxiliar de Contabilidad	77
6.5.8. Descripción de puesto Pagador	78
6.5.9. Descripción de puesto Director de personal	79
6.5.10. Descripción de puesto Secretaria general	81
6.5.11. Descripción de puesto Secretaria Administrativa	82
6.6. Procedimiento para la capacitación del personal	84
6.7. Evaluación del puesto de trabajo	84
6.8. Procedimiento para la evaluación de desempeño	86
6.9. Tipos de manuales de procedimientos	87
6.10. Procedimiento para la capacitación de personal nuevo	88

6.11. Valoración de puestos	90
6.12. Criterios de valoración de puestos	93
Bibliografía	104
Anexos	105

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Formulación del problema y justificación del estudio.

El desarrollo de métodos para poder identificar la ejecución de trabajo, que son esenciales para el éxito en cualquier puesto dado, la primera etapa necesaria es una descripción y valoración de puesto de trabajo; asimismo, los análisis de puestos son fuentes importante de información sobre técnicas o pruebas de selección posibles, que pudiera ser adecuados para seleccionar solicitantes de empleos, en virtud de que un análisis de puestos puede identificar los requisitos que deben satisfacer los trabajadores, además de las principales responsabilidades y los deberes de cada puesto de trabajo. La descripción del puesto de trabajo no define de manera adecuada los deberes y habilidades necesarios para desempeñarlo. Por lo tanto, era casi imposible que Jhon Andreson, Director de recursos humanos, localizara personas con las características necesarias. El análisis de puesto era una necesidad crucial para resolver el problema. Uno de los resultados típicos de cualquier análisis de puestos es una lista de varios aspectos diferentes del desempeño que se consideran importantes para tener éxito en el puesto; por ejemplo, pudiera determinarse que la rapidez, la exactitud, la confiabilidad, las buenas relaciones con los clientes y la viveza para descubrir las irregularidades son criterios relevantes para el éxito en el trabajo.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensación
- Evaluación de desempeño

- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse

El contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Las universidades son instituciones sociales que desempeña el papel de fuente fundamental del mantenimiento y desarrollo de la cultura de una sociedad.

El Problema ha sido formulado y fundamentado en la siguiente ponencia: En este nuevo milenio, la realidad cambiante de las ciencias, la tecnología, las comunicaciones, la informática, imponen a nuestra Universidad retos sociales y económicos a los que sólo podrán responder con una adecuada formación profesional.

Las falencias en el desempeño de los empleados del área administrativa de la Universidad Técnica de Babahoyo se debe a la inconsistencia de una guía de descripción de puesto y valoración, como es de conocimiento que muchas de las universidades tienen de una u otra forma problemas en el esclarecimiento de sus funciones por la falta de una guía o falta de conocimiento donde sus empleados puedan regirse y efectuar su actividad dentro de lo establecido.

La Universidad Técnica de Babahoyo no cuenta con una documentación de apoyo para que los empleados puedan regirse bajo estos preceptos, si no que sus funciones las realizan de manera mecánica y en base a conocimientos propios y experiencias, lo que ocasiona que se cambien muchas veces sus tareas y exista deficiencia en cada uno de los puestos.

Queremos que existan cambios de los cuales faciliten mejorar el desenvolvimiento de las actividades de cada uno de los empleados, creando así la eficiencia y eficacia en el servicio que entrega la Universidad Técnica de Babahoyo.

En nuestra Universidad los puestos han sido designados a personas por compromisos políticos sin ningún análisis del perfil profesional, en la actualidad se puede apreciar que se siguen ubicando empleados en puestos sin ningún perfil, pero ya en menor escala, esto se debe a que no existe un manual de funciones para la selección del personal administrativo.

Dentro de la nueva cultura laboral, que ha surgido como producto derivado de la globalización económica, desempeña un papel importante la flexibilidad en el diseño de puestos. Esta flexibilidad adquiere mayor relevancia particularmente en la Universidad Técnica de Babahoyo, cuyos niveles de competencia exigen cambios internos constantes en los diferentes departamentos los cuales no están distribuidos con su respectivo perfil profesional lo que ocasiona molestia a los trámites internos y externos.

¿Los puestos deben diseñarse a fin de que los grupos cuenten con una tarea completa por desempeñar, en consideración de lo expuesto nos planteamos el siguiente problema; ¿De qué manera incide la descripción y valoración de puesto de trabajo dentro del mal desenvolvimiento del personal administrativo en la Universidad Técnica de Babahoyo, durante el año 2006 - 2007?. Del mismo, nos planteamos las siguientes preguntas directrices:

- ¿Qué modelo de descripción de puesto se ha utilizado en la universidad técnica de Babahoyo, durante el años 2006 - 2007?
- ¿Qué métodos de análisis se ha emplea en la designación de puesto de trabajo en la universidad técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007?
- ¿Qué evaluación de desempeño se aplica en la universidad técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007?

## **1.2. Presentación de los objetivos generales y específicos**

### **1.2.1. General**

Analizar la incidencia de la descripción y valoración de puesto de trabajo dentro del personal administrativo en la universidad técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007.

### **1.2.2. Específicos**

- 1.2.2.1. Determinar el modelo de descripción y valoración de puesto de trabajo que han utilizado en la universidad técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007.
- 1.2.2.2. Establecer los métodos de análisis que han empleado en la designación de puesto de trabajo en la universidad técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007.
- 1.2.2.3. Identificar la evaluación de desempeño que aplican en la Universidad Técnica de Babahoyo, durante el año 2006 – 2007.

## **1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema**

El contexto Institucional de la Universidad Técnica de Babahoyo, esta compuesto por Rector, Vicerrector académico, vicerrectora administrativa. decano, directores, docentes, administrativos, servicios y estudiantes , existe programas de gestión administrativa, financiera, académica, organizacional y educativa, se reconoce una constante preocupación por alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico universitario, en el desarrollo de procesos de administración de personal en donde se inmersa una cultural motivacional para el desarrollo personal de funcionarios, asesores, técnicos, administrativos, servicios y docentes a fin de promover los desempeños por competencia,

los mismos que inciden en fortalecer una cultura organizacional de gestión de los recursos humanos y alcanzar los objetivos propuestos en una excelente calidad educativa.

Las fuentes de información interna de la Universidad Técnica de Babahoyo, secretaria, decanato, dirección de escuelas, y en que concierne a los archivos institucionales que se mantienen en Secretaria, Biblioteca y demás departamentos/oficinas de la universidad, no hemos encontrado documento alguno que demuestre que se han realizado estudios sobre el tema de nuestra investigación.

#### **1.4. Restricciones y alcances del estudio.**

El informe de la investigación propuesta y realizada, menciona que es el resultado alcanzado que está en relación con los objetivos propuestos, las conclusiones han sido determinadas en función del trabajo de campo realizado, proceso que estadísticamente demuestra la validez de las hipótesis y lógicamente el rango categorías alcanzado por las variables para luego correlacionarlas con las recomendaciones, las mismas que han sido los fundamentos para elaborar nuestra propuesta alternativa.

Como siempre en los trabajos de investigación hay restricciones, nosotros también las hemos tenido y que las enunciamos como falta de seriedad en la participación de los encuestados, entrevistado u observados.

A más de lo expuesto nuestro trabajo se justifica, desde la óptica de: Hemos seleccionado el tema Descripción y Valoración de Puesto de Trabajo en la Universidad Técnica de Babahoyo, debido a que en varios puestos se puede observar que el recurso humano no satisface a cabalidad las necesidades administrativas, lo que ocasiona que los trámites sean lentos, es por ello que corresponde interpretar el talento humano y el perfil profesional de los empleados no como un centro de costos, sino como un recurso estratégico que permita viabilizar y mejorar los resultados

En la Universidad Técnica de Babahoyo no se han realizado ningún trabajo de investigación sobre el tema, por lo cual nuestra tesis de investigación, servirá como referencia para encontrar las soluciones concretas y tomar decisiones en el ámbito administrativo del departamento de recurso humano como unidad administrativa asesora a nivel de Rectorado

Además se trata de probar con argumentos técnico y científico que:

- a) Existe una necesidad administrativa que debe ser satisfecha
- b) Existe un problema de tipo administrativo que tiene que ser solucionado
- c) El proyecto va a satisfacer tanto la necesidad y resolver el problema de descripción y valoración de puesto de trabajo

La Universidad está en un proceso de “evaluación y acreditación ante en CONEA” lo que permite que el personal que labora deben estar asignados en sus puesto de trabajo de acuerdo a sus perfiles

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes

El sustento teórico de la investigación propuesta, nos ha permitido, identificar y seleccionar contenidos científicos, hemos para desarrollado una conceptualización sobre la tema Descripción y Valoración de Puesto de Trabajo en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al pertenecer este estudio al área de Talentos Humanos, tenemos a disposición de quien se interese en ella una amplia información bibliográfica de manera general, como también en el ámbito legal, desarrollo humano, social, político entre otros, de igual manera se han desarrollado importantes aportes en lo teórico y de aplicación de estos procesos, como herramientas innovadoras y eficaces para motivar el talento humano en su desarrollo personal y mejorar la calidad de desempeños de autoridades, directivos, funcionario y empleados de la Universidad Técnica de Babahoyo, sin embargo ha sido nuestro compromiso desarrollar categorías que conceptúen las características Descripción y Valoración de Puesto de Trabajo en la Universidad Técnica de Babahoyo y su correlación con el contexto de la investigación.

Una de las tareas más importantes de las autoridades y directivos, creemos que es, motivar el talento humano en su desarrollo personal y mejorar la calidad de desempeños. Desafortunadamente, el hecho es que un gran número de directivos y coordinadores, fallan al no prestarle atención suficiente a esta tarea. Pero si lo hacen, ellos pueden asociar la motivación con recompensas globales. La investigación de la Descripción y Valoración de Puesto de Trabajo en la Universidad Técnica de Babahoyo, se ha encontrado opiniones de los autoridades, directivos, funcionarios y empleados sobre ciertos asuntos, fenómenos y procesos en la universidad, que tienen un impacto directo e indirecto en su competencia de trabajo funcional, y que pueden establecer de una nueva manera promover y evaluar algunos factores de los desempeños.

## 2.2. Marco institucional

La Universidad Técnica de Babahoyo, se creó el 5 de octubre de 1971 cuando era presidente del país el Doctor José María Velasco Ibarra, quien decretó su funcionamiento con las facultades de Ingeniería Agronómica – Veterinaria y de Ciencias de la Educación, con sede en la ciudad de Babahoyo, capital de la provincia de Los Ríos y con un presupuesto financiado de los fondos del estado ecuatoriano.

A partir del año 1.980, la Facultad de Ciencias Agrícolas crea dos carreras intermedias a ser impartidas en las escuelas de tecnologías, pero la Facultad de Ciencias de la Educación en forma sistemáticamente ha venido preparando:

- Profesores de Enseñanza Media,
- Educación Física,
- Licenciados en Ciencias de la Educación y
- Psicólogos Clínicos.

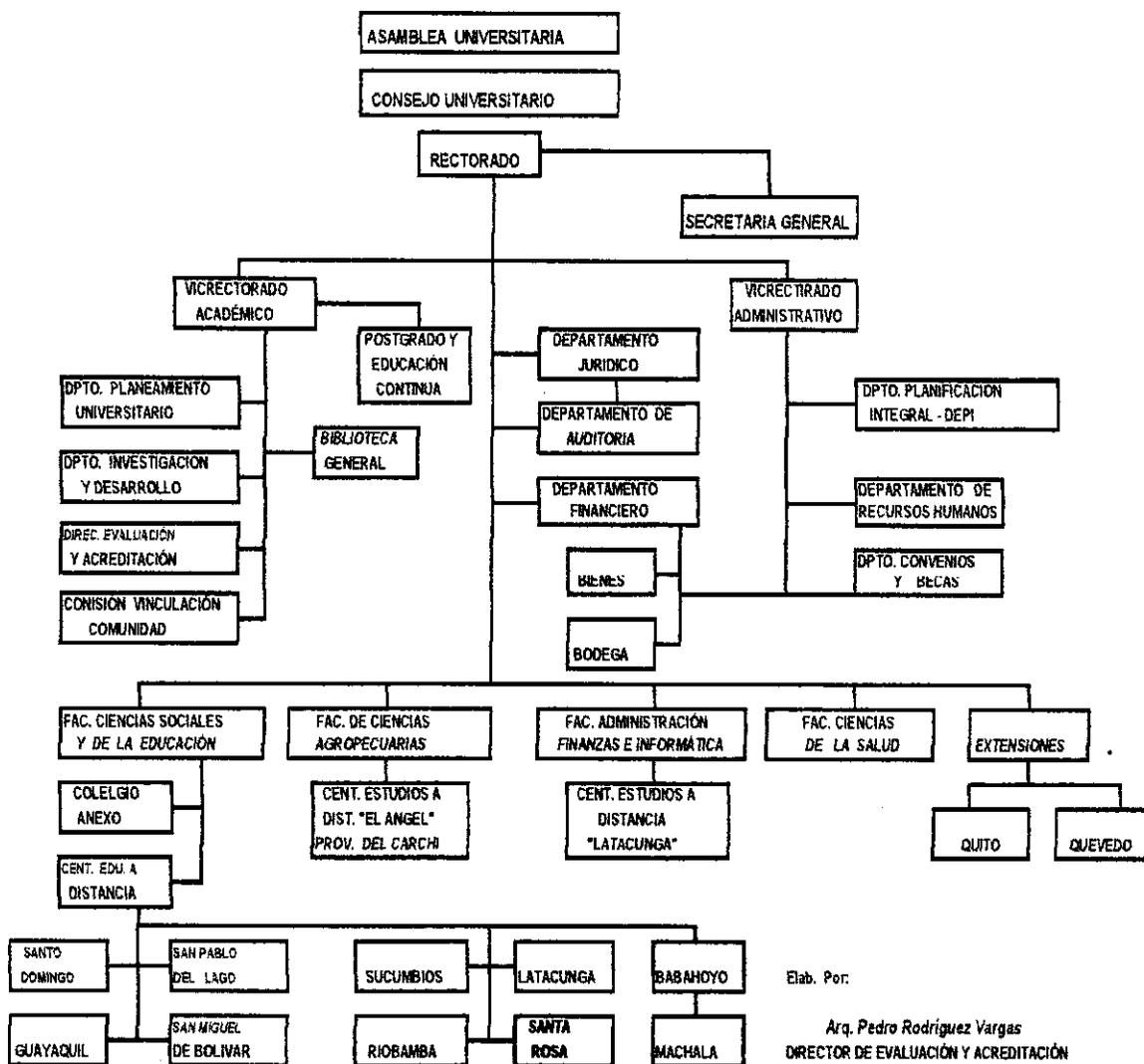
En febrero 14 del año 1.992 se crea el CEPIT, Centro de Escuelas Profesionales y Tecnológicas, que sirve de base para la creación de dos nuevas Facultades, como son la Facultad de Ciencias de la Salud y de Administración Finanzas e Informática, acto que se cristaliza por Resolución de H. Consejo Universitario el 22 de Septiembre de 1.998.

Tiene como misión principal la formación del profesional que requieren los diversos sectores sociales y económicos del país y de la zona, comprometidos con el cambio social y capacitado en lo humanístico, científico y técnico. La generación de investigación de la realidad local, regional y nacional para contribuir a su desarrollo; el análisis y reformulación permanente de su organización académica curricular y administrativa, utilizando el planeamiento como instrumento de desarrollo institucional; la interrelación sistemática con la comunidad; el perfeccionamiento de su docencia, mediante la capacitación científica y pedagógica de cuarto nivel; liderar la protección y la conservación del medio ambiente y el desarrollo de valores humanos universales. Para

cumplir con esta misión, es necesario cambiar esquemas tradicionales y personalistas, aplicando las modernas metodologías de desarrollo institucional.

La universidad técnica de Babahoyo se encuentra organizada de la siguiente manera.

**ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



Elab. Por:  
 Arq. Pedro Rodríguez Vargas  
 DIRECTOR DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN  
 U.T.B.  
 Enero 7 2005

## 2.3. Desarrollo de categorías

### 2.3.1. Descripción de puestos

“La descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás. Puesto que existen en la empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del puesto (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Una descripción de puesto es una declaración por escrito de los que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo.

Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación de puesto. En ésta, se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato estándar que debe utilizarse para escribir una descripción de puesto, la mayoría de ellas contienen cuando menos secciones sobre:

- Identificación de puesto
- Resumen de puesto
- Relaciones, responsabilidades y deberes
- Autoridad y estándares del puesto
- Condiciones de trabajo
- Especificaciones del puesto.

**Identificación de Puesto.-** La sección de identificación de puesto contiene varios tipos de información. El título del puesto especifica precisamente que título tiene ese empleo (“Existe un diccionario ocupacional de título del departamento de trabajo de los Estados Unidos, diccionario que enlista los títulos de miles de empleos así como las descripciones de las responsabilidades normales para cada uno”), ya que este permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto.

Cada puesto en la organización debe ser identificado con un código; esto representa características importantes del empleo tales como la clase salarial a la que pertenece.

La fecha se refiere al momento en que en realidad se escribió esa descripción. Hay espacio también para indicar la ubicación del puesto de su planta/división y departamento/ sección. El título del supervisor inmediato aparece también en la sección de identificación.

**Resumen del Puesto.-** <sup>1</sup>El resumen del puesto debe describir la naturaleza general del puesto enlistando sólo sus funciones y actividades principales. “Para el puesto de gerente de materiales, el resumen podría señalar que el gerente de materiales compra a los mejores precios, regula las entrega, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción” Recuerde que la descripción del

Puesto debe ser tan específico como sea posible a fin de ayudarle a identificar el tipo de persona que se contraten para ocuparlo, los requerimientos de capacitación del mismo y la forma en que se evalúa al trabajador.

**Responsabilidades y Deberes.-** Otra sección se debe utilizar para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto, responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventario, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipos de la línea de producción.

**Autoridad.-** Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

---

<sup>1</sup> ARIAS Galicia Fernando en: “Administración de recursos Humanos”, Editorial trillas, México 2001

**Condiciones de trabajo y Medio Físico.-** <sup>2</sup>La descripción de puesto contiene también una lista de las condiciones de trabajo especiales en que se incurra. Podría incluir elementos tales como nivel de ruidos, condiciones peligrosas o calor.

**Especificaciones del Puesto.-** La especificación de puesto puede ser una sección aparte de la descripción del puesto o un documento completamente separado; con frecuencia se encuentra en la parte posterior de la descripción.

### **2.3.2. Estructuración de la descripción y análisis de puesto**

La descripción de puesto es un listado de los deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de puesto.

El análisis de puesto es un procedimiento para determinar los requerimientos de habilidad y responsabilidades de un puesto, y el tipo de persona que debe ser contratada para ocuparlo.

La descripción de puesto es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dicha tarea o atribuciones impone al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

Generalmente el análisis de puesto se refiere a cuatro factores de especificaciones, requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Adalberto en "Administración de recursos humanos, segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997

En lo fundamental los factores de especificaciones son puntos de referencia que permite analizar una gran cantidad de cargo de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, constituidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud y sus características de comportamiento.

Los factores de especialización los revisaremos por separado.

**Requisitos Intelectuales.-** Los requisitos intelectuales tiene que ver con las exigencias del cargo, a lo que se hace referencia, es lo que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones

- 1.- Instrucción básica
- 2.- Experiencia básica anterior
- 3.- Adaptabilidad al cargo
- 4.- Iniciativa necesaria
- 5.- Aptitudes necesarias.

**Requisitos físicos.-** Los requisitos físicos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físicos y mental requeridos, y la fatiga provocada y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo

- 1.- Esfuerzo Físico necesario
- 2.- Capacidad visual
- 3.- Destreza o Habilidad
- 4.- Complexión Física necesaria.

**Responsabilidad Implícita.-** Esta clase de responsabilidad se refiere a que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza,

con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.

- 1.- Supervisión de personal
- 2.- Material, herramienta o equipo
- 3.- Dinero, título o documentos
- 4.- Contactos internos o externos
- 5.- Información confidencial.

**Condiciones de trabajo.-** Las condiciones de trabajo se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- 1.- Ambiente de trabajo
- 2.- Riegos.

### **2.3.3. Diseño de puestos**

La palabra puesto designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. La situación de un hombre que realiza tareas bajo la dirección de otro jamás fue modificada a pesar de todos los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e inclusive demográficos que han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad.

Aun con la profunda división del trabajo que sobrevino después de la revolución industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de las máquinas y la consiguiente mecanización, el enfoque mecanicista de

la administración científica, y luego, el movimiento de relaciones humanas, no se ha alterado el contenido del trabajo ni la esencia de la situación de dependencia antes citada. A partir de la década de los años sesenta, un grupo de científicos del comportamiento y consultores de empresas demostró que el enfoque mecanicista lleva, en efecto, a resultados contrarios a los objetivos que fija la empresa; el trabajo rutinario, repetitivo monótono e impersonal produce efectos negativos en la actitud del trabajador, lo que repercute desfavorablemente en su productividad.

De hecho, la motivación del individuo para producir está determinada por el diseño del cargo y por el estilo de liderazgo.

#### **2.3.4. Análisis de puestos**

Después de la descripción, viene el análisis de puesto. Una vez que se identifica el contenido del puesto, se pasa a analizar en relación con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

**Concepto** <sup>3</sup>“El análisis de puesto es el proceso de obtener, analizar y registrar la información relativa a los puestos. Esta información se registra en la descripción y especificaciones del puesto”.

La descripción de puesto y el análisis de puesto están estrechamente relacionadas en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: La descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y

---

<sup>3</sup> WENDELL I. French en: “Administración de personal, desarrollo de recursos humanos”, Editorial Limusa Noriega, México, 1993

las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

El análisis de puesto es el procedimiento a través del cual se determina los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencias), que deben ser contratada para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto. (Lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

### **Actividades del Puesto**

Por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas, en ocasiones tal lista de actividades indica también como, por que y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

### **Comportamiento Humano.**

Se podría reunir también información sobre comportamiento humano tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluirá información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

### **Maquinarias, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo**

Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (Como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesoría o reparaciones)

### **Estándares de desempeño<sup>4</sup>**

También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño por ejemplo, en término de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese punto.

### **Contexto del puesto.**

En este punto se incluirá la información referente a cuestiones tales como condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo y, el contexto social y organizacional, por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado debería interactuar normalmente. También podrían incluirse aquí la información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

### **Requisito de personal**

Por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc), que se requieren.

### **2.3.5. Modelos de diseño de cargos**

El diseño de cargo es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Dos escuelas administrativas contribuyen grandemente para la proyección y el diseño de cargo: la administración científica (teoría clásica) y el humanismo industrial (relaciones humanas). A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos: el modelo clásico, el de relaciones humanas y el de recursos humanos.

---

<sup>4</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heniz "Administración una perspectiva global", duodécima edición. Mc Graw Hill, México 2003

1.- **Modelo Clásico:** Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa (Taylor, Gant, Gilbreth, etc.) Frederick W. Taylor desarrollo inicialmente la primera tentativa sistemática de descubrir los principios de colocación óptima del individuo en el cargo. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia.

Mientras Taylor buscaba la cooperación entre la administración y los obreros, sus seguidores fueron más restrictivos y se concentraron en dos aspectos principales: determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo (The best way) y utilización de incentivos salariales para preservar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos. Esta "mejor manera" se establecía mediante estudios de tiempos y movimientos y del método de trabajo. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): Los cargos se proyectaban según el modelo clásico, estaba y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, según el modelo clásico, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador. La súper especialización del trabajador y la exagerada simplificación de las tareas, fruto de la racionalización del trabajo, tenían las siguientes ventajas:

- a) admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios menores;
- b) reducción de los costos de entrenamiento;
- c) normativización de las actividades y facilidad de supervisión y control, lo que permitía un mayor número de empleados por cada jefe;
- d) aplicación del principio de la línea de montaje

No obstante, la exagerada simplificación de los cargos por horas trajo una serie de problemas y desventajas, a saber:

- a) La rutina excesiva y la monotonía de las tareas que se hacen simples y repetitivas, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del

trabajo, llevando muchas veces a la resistencia activa, al resentimiento y a la baja de la moral. Estos efectos negativos, en lo que hacen relación a la elevada rotación de personal, ausentismo y precaria dedicación del personal, tiene una gran incidencia en la pretendida reducción de costos.

- b) Los cambios sociales y económicos indican que la súper simplificación de cargos crea problemas en el futuro o trasfiere algunos de los que ya existen. En primer lugar, los jóvenes de hoy están recibiendo mejor educación y, sin duda, deberán conformar una fuerza de trabajo que deseará ocupar cargos significativos y que establezcan desafíos y que además sean coherente con su nivel de conocimientos. En segundo lugar, cada generación tiene sus propias actitudes frente a la autoridad; las personas de hoy están menos inclinadas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes emitidas por sus superiores. En tercer lugar, debido al cambio gradual de nuestra sociedad en relación con el bienestar social, existen ciertos cargos que las personas no quieren desempeñar, y se hace necesario adoptar una serie de motivadores extrínsecos para mantener en ellos a sus ocupantes.

En realidad, la administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- 1- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea;
- 2- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación
- 3- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo
- 4- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia
- 5- Proyectar instrumentos especiales, para cargos específicos, como transportadores y otras máquinas que reduzcan las acciones innecesarias.
- 6- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

Figura. 1.1. Ventajas esperadas y resultados reales del modelo clásico de diseño del cargo

Ventajas esperadas	Resultados reales
1.- Las funciones que implican los cargos pueden aprenderse rápidamente, lo que requiere poco entrenamiento	1.- Los ahorros en el costos de entrenamiento no llegan a materializarse por causa de la elevada rotación de personal
2.- Los Cargos pueden ser ocupados por personas no capacitadas pero que están disponibles y con bajos salarios	2.- Los altos índices de ausentismos requieren trabajadores extra disponibles como punto de apoyo. Esto eleva los costos laborales
3.- Los trabajadores pueden ser cambiados de puestos, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento	3.- Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en línea.
4.- Los trabajadores no se sienten físicamente cansado debido a la mecanización	4.- Debido a la falta de compromiso de los trabajadores, ocurren sustanciales problemas de calidad.
5.- El establecimiento de patrones permite mayor facilidad en el control de calidad; también se minimiza la probabilidad de error	5.- Debido a la rotación del personal, se incrementan los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores
6.- La mecanización hace que pueda preverse la producción	6.- Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración
7.- La administración ejerce el control sobre los trabajadores en tal grado que pueden ser supervisados mediante la observación	

La idea que subyace en este enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Los estudios de tiempos y movimientos aumentarán con mayor intensidad el conocimiento de cómo las personas trabajan con las máquinas. Este enfoque

tiene profundas implicaciones, porque los cargos son medios en función del tiempo y sometidos al método, lo que los hace simples y repetitivos. De esta manera se desarrolla el concepto de la línea de montaje. Los beneficios que se esperaban inicialmente con la racionalización del trabajo no han llegado a realizarse por completo.

En el modelo clásico, la relación de trabajo de cada miembro de la organización es diádica: cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. Los contactos con otros colegas relacionados con el trabajo se formalizan y se controlan: la programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del superior. El empleado, dentro de este modelo, no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer auto dirección y autocontrol. Sólo se espera que él se interese por lo que hace en la medida en que tiene una remuneración que, además, debe estar siempre de acuerdo con su desempeño.

2.- **Modelo de relaciones humanas**<sup>5</sup>: el diseño del cargo no difiere mucho del que se estudió en el modelo clásico. La diferencia está en las implicaciones humanas: el modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo o en su ejecución. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina. El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la moral del personal. Sin embargo, la consulta y la participación no deben interferir el cumplimiento de la tarea ni afectar el flujo y la secuencia del trabajo.

El modelo humanista permite el desarrollo de relaciones entre colegas y deja margen para alguna oportunidad de desarrollo individual. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, independientemente de la coordinación del trabajo, y minimizar las fricciones entre los empleados, las cuales podrían perjudicar el funcionamiento del departamento. El superior está obligado a incrementar las actividades en el cargo, como rotar a las personas que ocupan cargos similares y dar oportunidad de interactuar con otras unidades o departamentos. Algunas actividades, como el tiempo libre y las condiciones físicas de

---

<sup>5</sup> CHAVENATO Adalberto en "Talento Humano" Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2006

trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la abulia y desarrollar sentimientos de valoración hacia el ocio recreativo y las condiciones físicas de trabajo y de comodidad.

3.- **Modelo de recursos humanos:** el tratamiento es más complejo, puesto que el administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de auto dirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. Este modelo presupone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de auto dirección y de auto control, en cuanto a los objetivos planeados conjuntamente entre el superior y el trabajador. El administrador no sólo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y de importancia, sino que también debe crear mecanismo mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento. La satisfacción de las necesidades individuales es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales.

Fig. 1.2 Modelo de diseño de cargos: el clásico y el de recursos humanos

Modelo clásico	Modelo de recursos humanos
Enfoque de la ingeniería industrial convencional	Enfoque de las ciencias del comportamiento
- El objetivo es la reducción de costos.	. El objetivo es proporcionar mejores herramientas de trabajo al gerente, especialmente en lo que tiene que ver con los costos y el control de la fuerza de trabajo
- El programa se impone desde arriba	- El programa pertenece a la gerencia de línea. El ingeniero industrial es un consultor profesional para cada nivel de gerencia de línea, particularmente la supervisión de primera línea

- El ingeniero decide qué técnicas de medidas se emplearán y los aspectos que deberán considerarse. El gerente sólo contribuye con su conocimiento acerca de las operaciones	- El gerente de línea toma parte en las decisiones diarias sobre qué medir, qué considerar, qué técnica de medición emplear, así como el sistema de informes
- El departamento de ingeniería de ingeniería industrial elabora los informes de desempeño simultáneamente con todos los niveles de gerencia, y los ingenieros industriales explican de inmediato a la gerencia las razones que existen. Para que se dé la variación en los niveles de desempeño.	- El supervisor de línea elabora el informe de desempeño, lo presenta a su superior, que es responsable por cualquier explicación, con asistencia del ingeniero industrial, cuando sea conveniente.
- Los patrones (y los informe de desempeño que resulten) podrán hacer que aumente la productividad	- El aumento de la productividad es consecuencia de cargos significativos, supervisión, que es responsable por cualquier explicación, con asistencia del ingeniero industrial, cuando sea conveniente.
- Creación de un cargo que exija eficiencia y adaptación del trabajador a él	- En el proyecto de un cargo es necesario considerar los requisitos técnicos, los objetivos empresariales y la motivación humana
- El ingeniero industrial actúa como asesor externo	- El ingeniero industrial actúa como consultor

Fuente: Sharon L. Lieder, John H. Zenger, "Industrial engineers and behavioural scientist: a team approach to improving productivity", en Keith Davis, organizational Behavior: A Book of readings, New York, McGraw-Hill, 1974, p 245

De acuerdo con el modelo de recursos humanos, el cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas, a saber.

- a) **Variedad:** reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y procedimientos que el cargo exige al ocupante. Los cargos que tienen una gran variedad exigen un mayor desafío, porque los empleados deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar con éxito el trabajo

- b) **Autonomía:** se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué procedimiento va a seguir.
- c) **Identificación con la tarea:** se refiere a la posibilidad de que el empleado efectúe un trabajo integral o global para poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos.
- d) **Retroalimentación:** se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea.

Las cuatro dimensiones profundas antes descritas se refieren exclusivamente a la realización de la tarea y al desempeño del empleado en el trabajo.

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, tanto mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor, será su productividad.

Los tres modelos de diseño de cargos- Clásico, Humanista y de recursos humanos – prescriben el diseño de cargos, no sólo de acuerdo con las presuposiciones acerca de las actitudes y capacidades de las personas, sino también sobre un conjunto de presuposiciones implícitas en el ambiente en que los cargos existen.

Los modelos tradicional y humanista dispone que el cargo debe proyectarse para un ambiente estable y previsible: el desarrollo de instrumentos, métodos y procedimientos normativos se basa en la suposición de que la tecnología de la unidad o de la empresa permanecerá constante el tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y de esfuerzo en el análisis y el estudio del trabajo. El énfasis que se da a la estabilidad de los factores ambientales, de los objetivos empresariales y de la tecnología, más que el grado de complejidad, es intencional, puesto que es la estabilidad del producto y del proceso y no su complejidad lo que sirve de restricción al proyecto del cargo en los modelos clásicos y humanista: Una tecnología estable y duradera es esencial para poder utilizar las actividades físicas e intelectuales que los ocupantes del cargo deben realizar, y también para que el pensar sea separado del hacer, lo cual permite que los empleados puedan

seleccionarse y entrenarse para desarrollar un conjunto de tareas sencillas, repetitivas y bien definidas.

En el modelo de recursos humanos, las disposiciones para el diseño del cargo no se basan en la presuposición de la estabilidad de los objetivos y procesos empresariales, sino que, por el contrario, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas, como responsabilidad básica que se le asigna al gerente o al espacio de la unidad.

Este crecimiento individual se considera como una inversión de capital que debe ser recuperado por la organización. El modelo de recursos humanos hace énfasis en la auto dirección y el autocontrol, y refleja la aceptación de los cambios y de los nuevos desafíos. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el superior y el subordinado. Para que ello pueda ocurrir, los empleados deben estar bien informados no sólo acerca de los que se espera de ellos, sino principalmente sobre por qué y cómo marchan las cosas, cada empleado podrá promover la adaptabilidad a los cambios externos y estimular presiones internas para el cambio y parta el desarrollo.

### **2.3.6. Métodos de descripción y análisis de puesto<sup>6</sup>**

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de Recursos Humano, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de recurso humano representado en primera instancia por el analista de cargos. El analista de cargo puede ser un funcionario especializados del

---

<sup>6</sup> ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos " Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires 2002

recurso humano como el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

### **2.3.7. Métodos que más se utilizan en la descripción y en el análisis de puestos**

1. Método observación directa
2. Método cuestionario
3. Método entrevista directa
4. Métodos mixtos

### **2.3.8. Método de observación directa<sup>7</sup>**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

#### **Características**

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

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO Adalberto en "Administración de recursos humanos, segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997

### **Ventajas:**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se origina en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace)

### **Desventajas:**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de cargo requiere invertir bastante tiempo
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c) No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y fiel.

### **2.3.9. Método de cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a

todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### **Características:**

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionarios); la del ocupante es activa (llena el cuestionario)

#### **Ventajas**

- a) Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Este método es el más económico para el análisis de cargos
- c) También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- d) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### **Desventajas**

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que refiere a la calidad de las respuestas escritas.

### **2.3.10. Método de entrevista**

El enfoque más flexible en el análisis de cargos es probablemente la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación y recalitrantes. Los responsables de los planes de análisis de cargos últimamente han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

#### **Características**

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

#### **Ventajas;**

- a) Los datos relativos a un cargo se obtiene a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo

## **Desventajas**

- a) Una Entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reacciones negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo
- d) Costo operativo elevado: exige analista expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

### **2.3.11. Métodos mixtos**

Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis, es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personales disponible para esta tarea, etc.

### **2.3.12. Evaluación de puesto o cargos<sup>8</sup>**

La finalidad primordial de todo plan de evaluación de puestos es determinar la compensación más justa por el trabajo efectuado en cada puesto. Otras ventajas de un plan de evaluación bien elaborada comprende de los siguientes factores.

#### **Factores del plan de evaluación**

1. Proporcionar argumento que permitan explicar a los empleados por qué un cargo está mejor o peor remunerado que otro.
2. Dar una explicación a los empleados a quienes se modifica su tasa de remuneración debido a un cambio de métodos.
3. Proporcionar una base para la asignación de personal con facultades o habilidades específicas para ciertos puestos.
4. Ayudar en la determinación del criterio para un puesto cuando se trate de emplear personal nuevo o de hacer promociones.
5. Proporcionar ayuda en el entrenamiento de personal para supervisión.
6. Aportar una base para determinar dónde existen oportunidades para mejoramiento de métodos.

En la actualidad suelen aplicarse cuatro métodos principales de evaluación de puestos, que son: el método de clasificación, el sistema de puestos, el método de comparación de factores y el procedimiento de jerarquización o fijación de rangos o categorías,

El procedimiento de clasificación, llamado algunas veces plan de descripción de grados, consiste en una serie de definiciones establecidas para diferenciar puestos según grupos de salarios. Una vez definidos los niveles de grados se estudia cada puesto y se asigna al nivel apropiado tomando en consideración la complejidad de deberes y

---

<sup>8</sup> WENDELL I. French en; "Administración de personal, desarrollo de recursos humanos", Editorial Limusa Noriega, México. 1993

responsabilidades. Este plan es utilizado ampliamente en el servicio Civil (o de empleados de gobierno) de Estados Unidos.

Al aplicar este método de evaluación de puestos hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Preparar una escala descriptiva de grados para cada tipo de puestos, por ejemplo: operaciones con máquinas, operaciones manuales, trabajos especializados e inspección.
2. Formular las descripciones para cada grupo en cada una de las escalas, utilizando factores como:
  - a. Tipo de trabajo y de complejidad de los deberes
  - b. Educación necesaria para desempeñar el puesto
  - c. Experiencia necesaria para ejecutar el trabajo
  - d. Responsabilidades
  - e. Esfuerzo requerido.
3. Elaborar descripciones del trabajo para cada puesto. Clasificar cada grupo o puesto colocando en una categoría específica su descripción, dentro de una descripción de grados apropiados.

Tanto el sistema de puntos como el método de comparación de factores son más objetivos y completos en la evaluación de los distintos trabajos, en cuanto que ambos planes estudian los factores básicos comunes a la mayor parte de los puestos o cargos que influyen en su valor relativo. De estos dos métodos, el sistema de puntos es considerado generalmente el procedimiento más exacto para la evaluación de ocupaciones. En este método, todas las atribuciones de un puesto o trabajo se comparan directamente con los atributos de otros.

Cuando hay que implantar un sistema de puntos deben seguirse el procedimiento que sigue.

1. Establecer y definir los factores básicos comunes a la mayor parte de los puestos, y que indican los elementos de valor en todos.

2. Definir específicamente los grados de cada factor.
3. Establecer los puntos que haya que acreditar a cada grado de cada factor.
4. Formular una descripción del trabajo en cada puesto.
5. Hacer la evaluación de cada puesto determinando el grado de cada factor contenido en él.
6. Sumar los puntos de cada factor para obtener el total de puntos para el trabajo.
7. Convertir los puntos del trabajo en una tasa de salario.

El método de comparación de factores para la evaluación de puestos comprende generalmente lo siguiente:

1. Se determina los factores que establecerán el valor relativo de todos los trabajos.
2. Se establece una escala de evaluación que suele ser semejante a la escala de puntos, con la diferencia de que las unidades se dan en función de dinero.
3. Se formulan las descripciones del punto.
4. Los puestos claves se evalúan, factor, jerarquizando cada trabajo, desde el más bajo hasta el más alto, para cada factor.
5. Los salarios correspondientes a cada puesto clave se asignan a los diversos factores. La asignación monetaria fija automáticamente las relaciones entre trabajos para cada factor, y establece así los rangos de los puestos para cada uno.
6. los otros puestos se evalúan factor por factor con base en los valores monetarios asignados a los distintos factores en los puestos clave
7. Un tipo de salario se determina sumando el valor monetario de los factores

El método de jerarquización distribuye los puestos por orden de importancia o según su valor relativo. Este procedimiento fue muy usado en Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial debido a su sencillez y a la facilidad de implantación. En esa época, la junta Nacional de trabajo de Guerra fijó el requisito de que todas las compañías que habían concertado contratos con el gobierno debían tener un tipo de sistema de clasificación de salarios. El método de jerarquización satisfizo esta necesidad. En general, este método es menos objetivo que las otras técnicas; por consiguiente, se necesita un conocimiento más profundo de todos los trabajos. Por esta razón no se ha

extendido su uso en los últimos años, sino que ha sido reemplazado por los otros métodos. En toda implantación del método de jerarquización hay que seguir los pasos siguientes:

1. Formular la descripción de los puestos o trabajos.
2. Jerarquizar los mismo (comenzando generalmente por departamentos) según el orden de importancia relativa.
3. Determinar la clase o el grado correspondiente a grupos de trabajos empleando un proceso de categorización.
4. Establecer el salario o escala de salarios para cada clase o grado.

### **2.3.13. Valoración de puesto de trabajo**

La valoración de puesto de trabajo implica un análisis y descripción de las funciones encomendadas a cada puesto, situándolos en una clasificación que ha de servir de base del sistema retributivo de la organización

La valoración de puesto de trabajo adapta la realidad de la organización a una política retributiva más justa y adecuada a los referentes del mercado, está en línea con la tendencia modernizadora de la administración pública y constituye una apuesta por la calidad de los servicios municipales.

#### **Ventajas**

- Crear una cultura retributiva lógica y coherente
- Se adopta un método unitario para valorar cualquier puesto nuevo de la organización
- Constituye una poderosa herramienta para el análisis organizativo, así como para formular la estructura retributiva
- Motiva a la plantilla por la posibilidad de promoción horizontal.

## 2.4. Terminología de uso frecuente

1. **Administración de personal.**- Parte de la actividad administrativa, su función clave en las organizaciones consiste en administrar el talento en las organizaciones
2. **Análisis de Puesto.**- Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: El contenido de un puesto (tarea a realizar); los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.
3. **Cargo.** - Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.
4. **Clasificación de puestos.**- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.
5. **Cuestionario.**- El ocupante del puesto completa un cuestionario
6. **Diseño de cargo.**- Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.
7. **Entrevista.**- El analista entrevista al ocupante del puesto.
8. **Especificaciones del cargo.**- Explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarias para desempeñar de manera adecuada determinado cargo.

9. **Evaluación.-** Identificar el nivel de desempeño alcanzado por la persona durante el periodo de evaluación. Es un nivel global, y debe basarse en los resultados de esta evaluación, en el grado de obtención de un desarrollo completo de conocimientos y experiencias profesionales, así como en el cumplimiento de los objetivos indicados en aquella.
10. **Evaluación de desempeño.-** Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargo y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño, la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.
11. **Familia de cargos.-** Grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.
12. **Identificación de puesto.-** Código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente.
13. **Identificación con la institución.-** Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades, prioridades y objetos de la institución. Supone actuar en forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la institución por delante de las preferencias.
14. **Observación directa.-** En los caso más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
15. **Perfil.-** Es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan forma de aquella”, y en sentido figurado, la octava acepción miramiento de las conductas o en el trato social.

**16. Posición.-** Responsabilidades y deberes de una persona.

**17. Puesto.-** Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

**18. Responsabilidades y deberes.-** Se debe presentar una lista detallada de aspectos de la función.

**19. Selección de personal.-** Es parte del sistema administración de recursos humanos. Consiste en analizar las competencias socio laboral de los aspirantes o solicitantes a un puesto o cargo conocidas como: cognitivas, apreciativas y conductuales, a fin de decidir sobre bases objetivas, quienes tienen el mayor potencial para su desempeño y la capacidad de adaptación y contribuir al entorno laboral, ligado a posibilidades.

**20. Tarea.-** Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de puesto.

**21. Valoración de puesto.-** Proceso que define el procesamiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

**22. Universidad Técnica de Babahoyo.-** Unidad de educación Superior

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

- La descripción y valoración de puesto de trabajo que se emplea en la universidad técnica de Babahoyo posiblemente ha contribuido en el normal desempeño profesional del personal de administrativo.

### 2.5.2. Hipótesis particulares

- El modelo de descripción y valoración de puesto de trabajo que se emplea en la Universidad Técnica de Babahoyo no está de acorde a los intereses actuales de la sociedad
- Si se emplea para la designación de puesto de trabajo la Universidad Técnica de Babahoyo los métodos de análisis específicos el personal estaría ubicado de acuerdo a su perfil profesional.
- La evaluación de desempeño aplicada posiblemente ha contribuido al mal desenvolvimiento de la descripción y valoración de los puestos de trabajo

## 2.6. Operacionalización de las variables

### 2.6.1. Variable independiente

La Descripción y valoración de puesto de trabajo

Concepto	Categorías	VARIABLES	Indicadores	Índices
Es una referencia para seguir o imitar	Modelo	modelo de descripción y valoración de puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Clásico de relaciones humanas</li> <li>• Modelo de recurso humano</li> <li>• Métodos de análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Entrevistas</li> </ul>

### 2.6.2. Variable dependiente

Desempeño profesional del personal administrativo

Concepto	Categorías	VARIABLES	Indicadores	Índices
Es la puesta en práctica de todas las competencias adquiridas	Prácticas profesionales	Desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil profesional</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Evaluación de puesto o cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de observación</li> <li>Cuestionario</li> </ul>

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Metodología empleada

La metodología debe guardar relación con el marco teórico y el problema de investigación, en consecuencia consideramos que el presente trabajo es pertinente utilizar métodos lógicos, inductivos, deductivos y estadísticos para llegar a la verdad y el método científico por que permitirá encontrar las respuestas a las interrogantes con la cual logré a extraer conclusión que apoye a las hipótesis.

#### 3.2. Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación que se realizaron fueron: descriptivo y explicativo

Descriptivos, por cuanto a través de la información obtenida se va a clasificar elementos y estructuras para caracterizar una realidad.

Explicativa, porque permite un análisis del fenómeno para su rectificación.

#### 3.3. Tipo de estudio

El tipo de estudio que utilizamos es el cualitativo, ya que nos da una mayor confiabilidad y validez en el proceso investigativo

#### 3.4. Población y muestreo

##### 3.4.1. Universo

La población de estudio está determinada por 10 jefes departamentales y 108 empleados administrativos que laboran en la universidad técnica de Babahoyo, de la Provincia de Los Ríos, dicha investigación se la realizará específicamente en lo que determine la muestra.

### 3.4.2. Muestra

ENTREVISTADOS	FRECUENCIA	%
Jefes departamentales	10	8.47
Empleados administrativos	108	91.52
Total	118	99.99

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 \cdot 108}{(108 - 1) \frac{(0,05)^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{27}{(107) \frac{(0,0025)^2}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{27}{(107) (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{27}{0,066875 + 0,25}$$

$$n = \frac{27}{0,316875} = 85$$

Jefes departamentales

$$N = \frac{117,02 \cdot 6,06}{100} = 7,09$$

Empleados administrativos

$$n = \frac{117,02 \cdot 93,93}{100} = 109,91$$

Se entrevistara a siete jefes departamentales y 110 empleados administrativos.

### **3.5. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que emplearemos son: investigación acción, analítico, sintético, hermenéutico de jerarquización, de gradación previa, de comparación y de valoración de puntos

### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

Siendo este trabajo netamente investigativo utilizaremos como instrumento de medición una de las técnicas primarias en la investigación: la encuesta y entrevista

La entrevista y la encuesta, son técnica de investigación social utilizada para recolectar información de grupos representativos de la población en base, a cuestionarios dirigidos al personal escogido.

Estos instrumentos deben tener las siguientes características: confiabilidad, validez y precisión.

Una vez concluida la aplicación de la encuesta, procederemos a tamizar la información, primero en forma general por cada estrato y luego pregunta por pregunta, para luego elaborar los gráficos estadísticos que corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos y así puntualizar las respectivas conclusiones que nos permitirán elaborar una propuesta alternativa para la solución del antes mencionado problema.

## CAPITULO IV

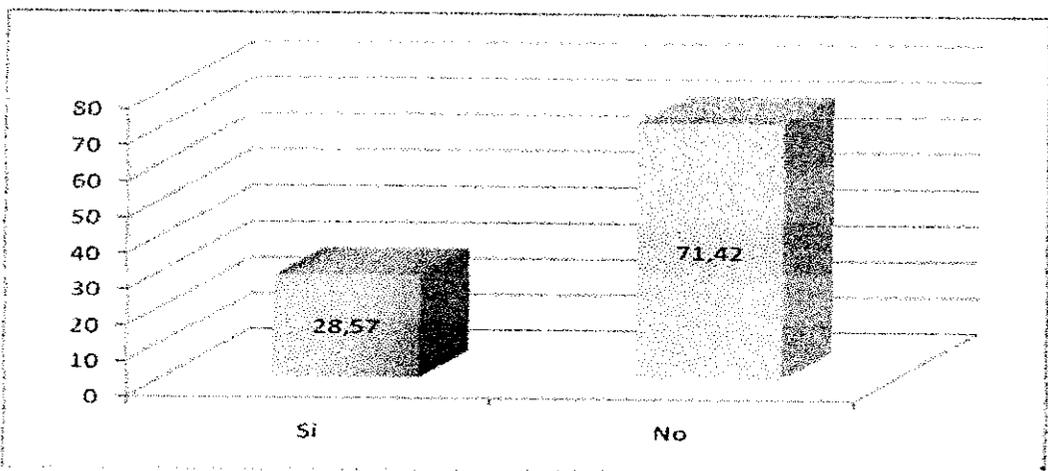
### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. Presentación de datos

##### 4.1.1. Entrevista realizada a los Jefes Departamentales de la Universidad Técnica de Babahoyo

#### 1. ¿Conoce cómo se selecciona el personal?

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 1						
JEFES DEPARTAMENTALES	2	28.57	5	71.42	7	99.99



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

#### Análisis

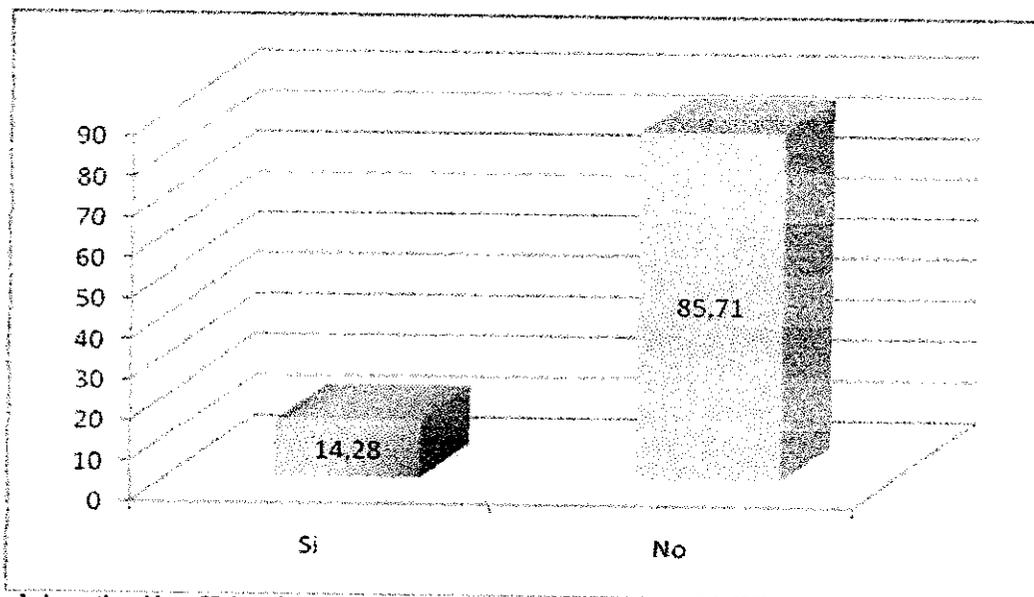
De acuerdo a la entrevista realizada el 71.42% de los Jefes Departamentales indicaron que no y el 28.57% que si

#### Interpretación

Se puede interpretar que un mínimo porcentaje de los Jefes Departamentales conocen como se selecciona el personal, a lo que indicaron que es por el departamento que atienden.

## 2. ¿Conoce si existe un manual de funciones?

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 2						
JEFES DEPARTAMENTALES	1	14.28	6	85.71	7	99.99



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

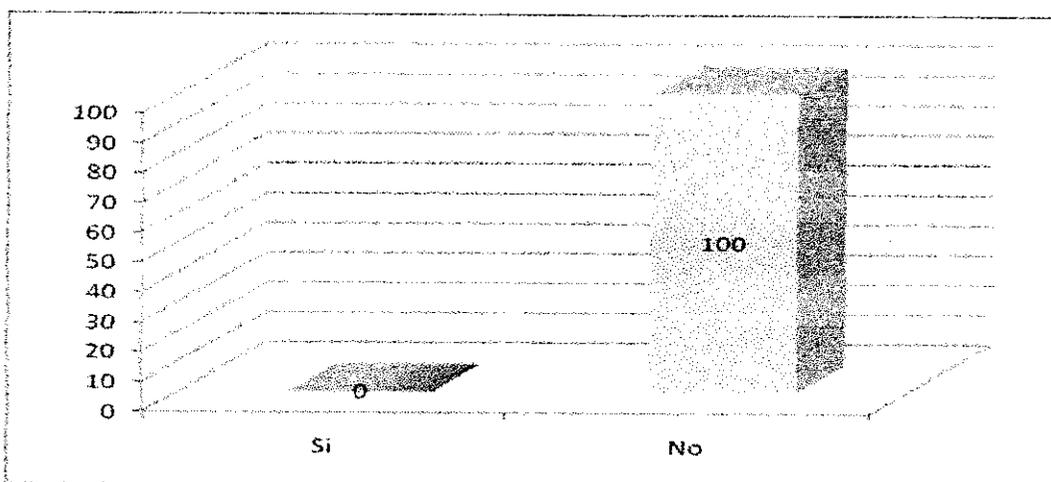
De acuerdo a la entrevista realizada el 85.71% de los Jefes Departamentales indicaron que no y el 14.28% que si

### Interpretación

Se puede deducir que sólo un Jefes Departamentales conoce que existe un manual de funciones como se selecciona el personal, a lo que indicaron que es por el departamento que atienden.

3. ¿Tiene algún método para controlar el normal funcionamiento de su personal a cargo?

ITEMS	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 3						
JEFES DEPARTAMENTALES			7	100	7	100



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez - Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

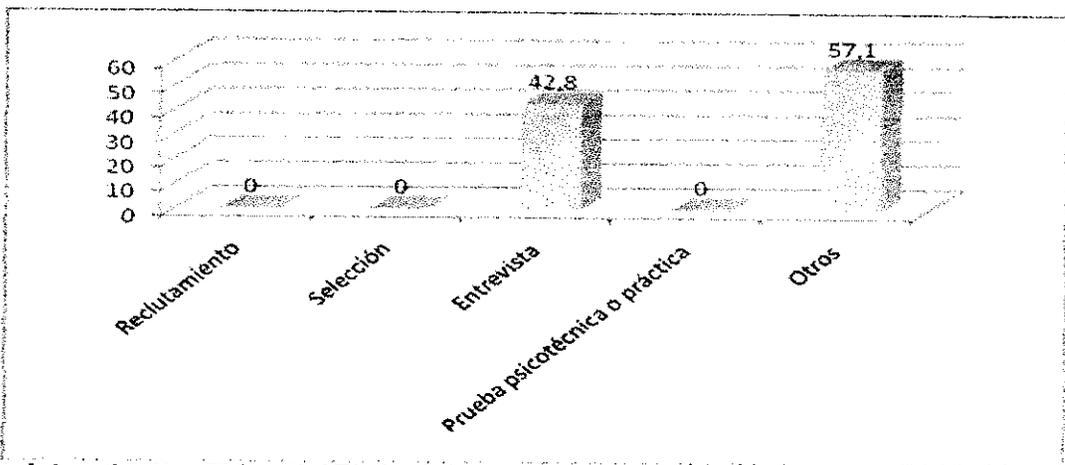
De acuerdo a la entrevista realizada el 100% de los Jefes Departamentales indicaron que no

**Interpretación**

Se puede inferir que ninguno de los Jefes Departamentales conoce algún método para controlar el normal desempeño del personal bajo su cargo, lo que da ha entender que existe desconocimiento en la parte administrativa.

4. ¿Cómo realiza la UTB el proceso de selección de personal?

ITEMS	Reclutamiento		Selección		Entrevista		Prueba psicotécnica y práctica		Otros	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 4										
JEFES DEPARTAMENTALES					3	42.8			4	57.1



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

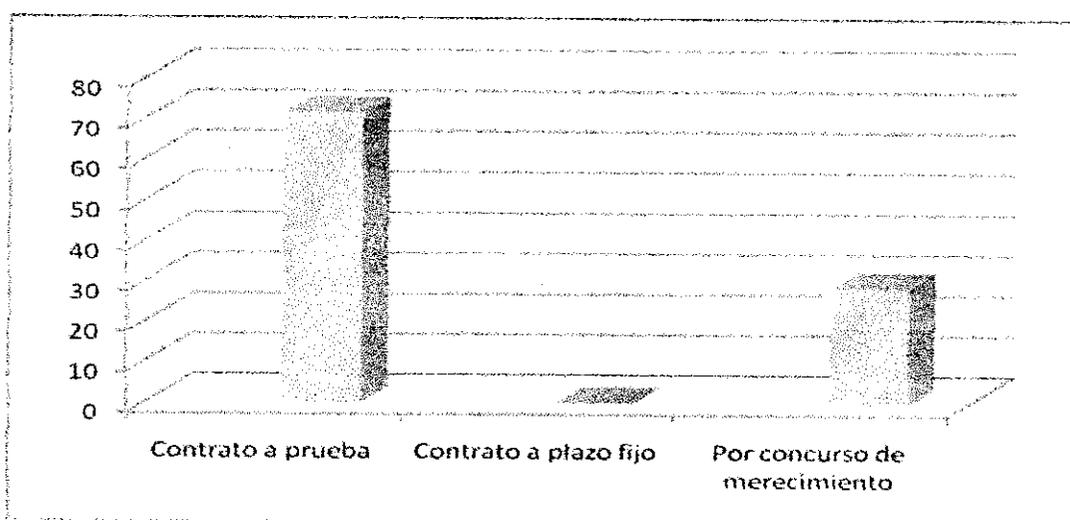
De acuerdo a la entrevista realizada el 57.1% de los Jefes Departamentales indicaron que ellos no realizan selección de personal y el 42.8% entrevista al personal

**Interpretación**

Se puede conjeturar que más de la mitad de los Jefes Departamentales reciben el personal de una manera directa, ya que las autoridades son las que contratan, lo que repercute a veces en el puesto de trabajo.

## 5. La contratación del personal es

ITEMS	Contrato a prueba		Contrato a plazo fijo		Por concurso de merecimiento	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 5						
JEFES						
DEPARTAMEN						
TALES	5	71.42	2	28.57		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

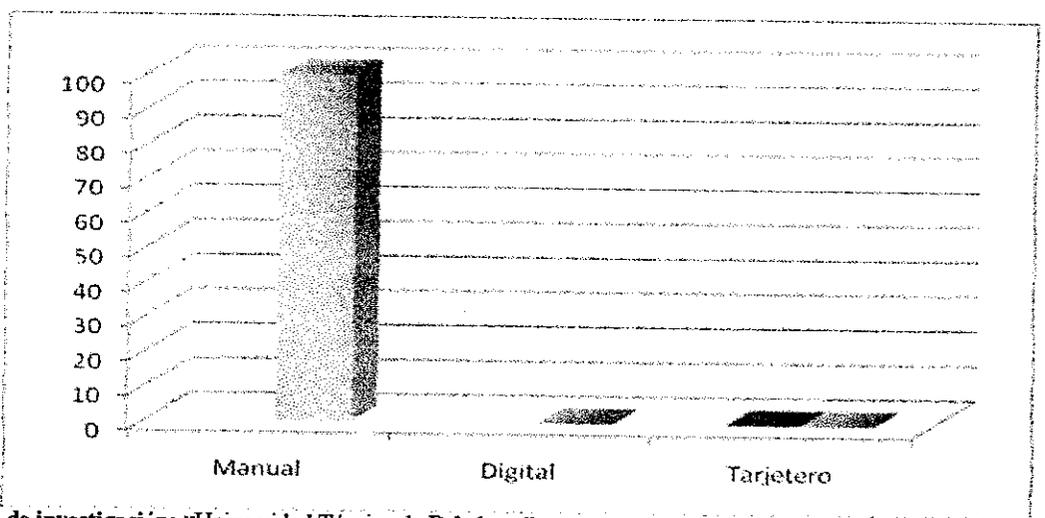
De acuerdo a la entrevista realizada el 71.42% de los Jefes Departamentales indicaron que los contrato son a prueba y el 28.57% que los contratos son a plazo fijo.

### Interpretación

Se puede inferir que la contratación del personal en su mayor parte es a prueba por la manera directa que ingresan a ocupar los puestos de trabajos.

**6. El control de asistencia del personal administrativo se realiza en forma**

ITEMS	Manual		Digital		Tarjetero Electrónico	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 6						
JEFES DEPARTEMENTALES	7	100				



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

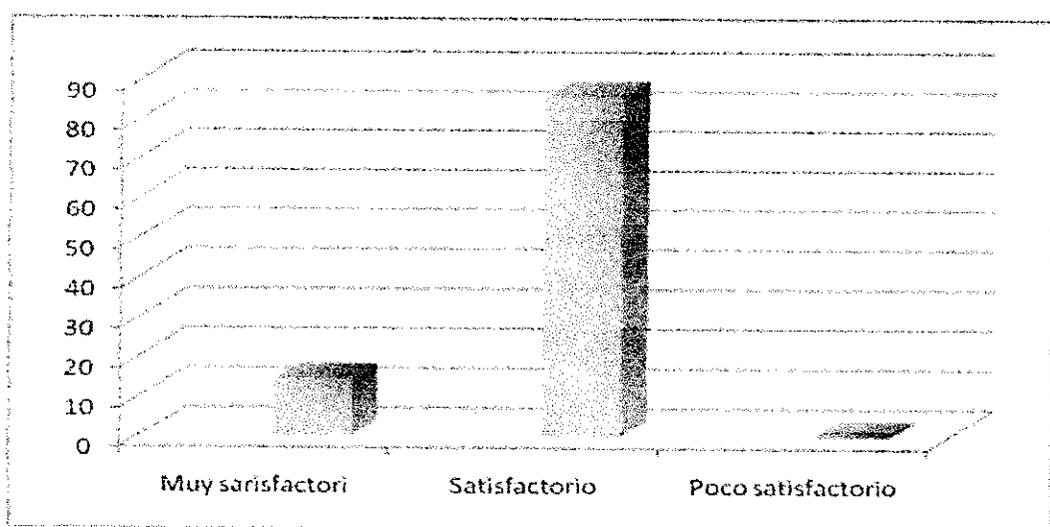
De acuerdo a la entrevista realizada el 100% de los Jefes Departamentales que la asistencia se registra de manera manual

**Interpretar**

Se puede conjeturar que universidad no cuenta con registro de asistencia tecnificados, si no que cada empleado tienen que acercarse a firmar a la hora de ingresar y a la hora de salir.

## 7. Las relaciones laborales con los compañeros son

ITEMS	Muy satisfactoria		Satisfactoria		Poco satisfactoria	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 7						
JEFES DEPARTAMENTALES	1	14.28	6	85.71		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

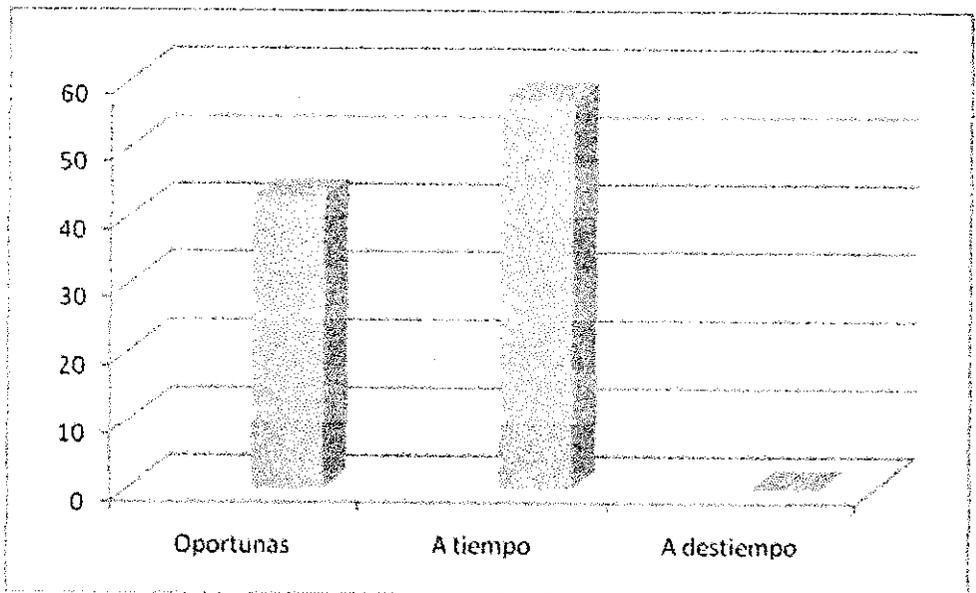
De acuerdo a la entrevista realizada el 85.71% de los Jefes Departamentales indicaron que las relaciones laborales son satisfactoria y el 14.28% es muy satisfactoria.

### Interpretación

Se puede deducir que las relaciones laborales entre el personal que labora en la Universidad es muy bueno, lo que permite que el trabajo lo realicen con armonía.

8. Las ordenes que emite el supervisor o jefe inmediato son:

ITEMS	Oportunas		A tiempo		A destiempo	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 8						
JEFES DEPARTAMENTALES	3	42.85	4	57.14		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

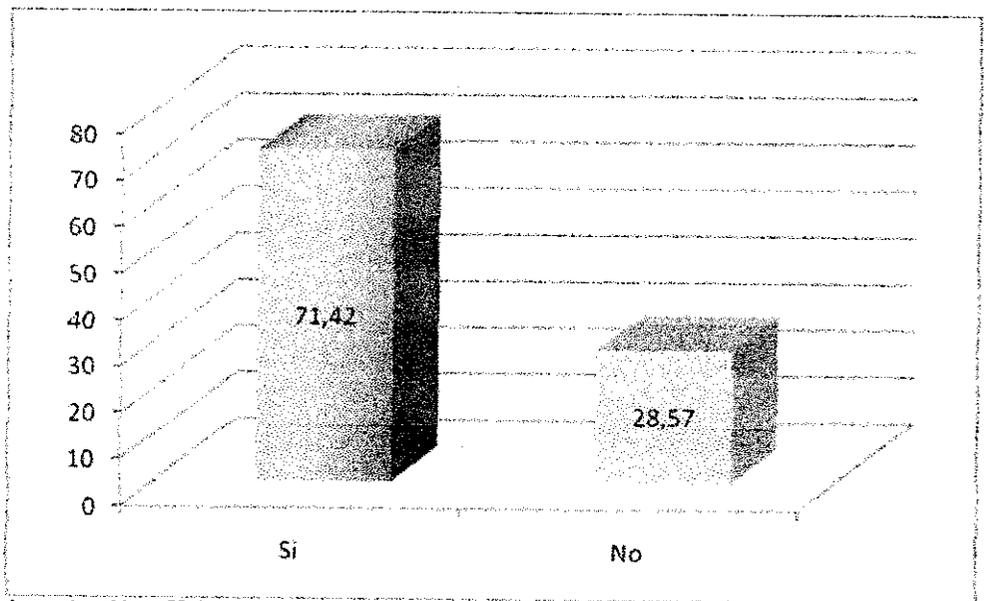
De acuerdo a la entrevista realizada el 57.14% de los Jefes Departamentales indicaron que las ordenes son a tiempo y el 42.85% es oportuna.

**Interpretación**

Se puede conjeturar que las órdenes que emiten son siempre a tiempo y oportunamente, lo que permite la buena marcha de todos los departamentos de la Universidad.

9. El empleado o trabajador posee capacidades previas para el ejercicio del puesto

ITEMS	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 9						
JEFES DEPARTAMENTALES	5	71.42	2	28.57	7	99.99



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

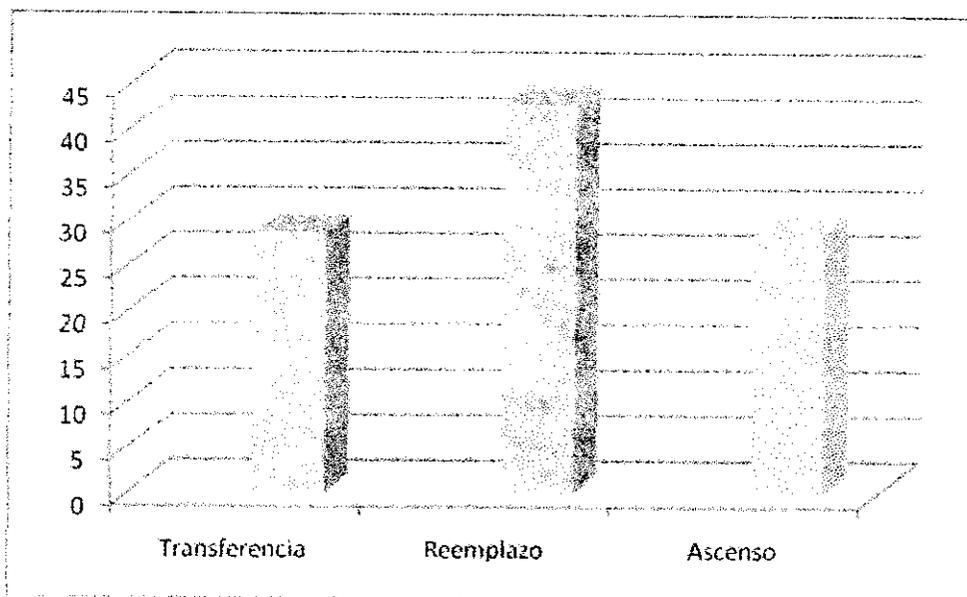
De acuerdo a la entrevista realizada el 71.42% de los Jefes Departamentales indicaron que sí y el 28.57% que no.

**Interpretación**

Se puede deducir que la mayor parte de los empleados poseen capacidades previas para el ejercicio del puesto de trabajo, que en el trayecto del camino terminan su formación y el conocimiento correcto de que es lo que tienen que realizar.

## 10. Un cambio de puesto puede ser por

ITEMS	Transferencia		Reemplazo		Ascenso	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 10						
JEFES DEPARTAMENTALES	2	28.57	3	42.85	2	28.57



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"

Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez - Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

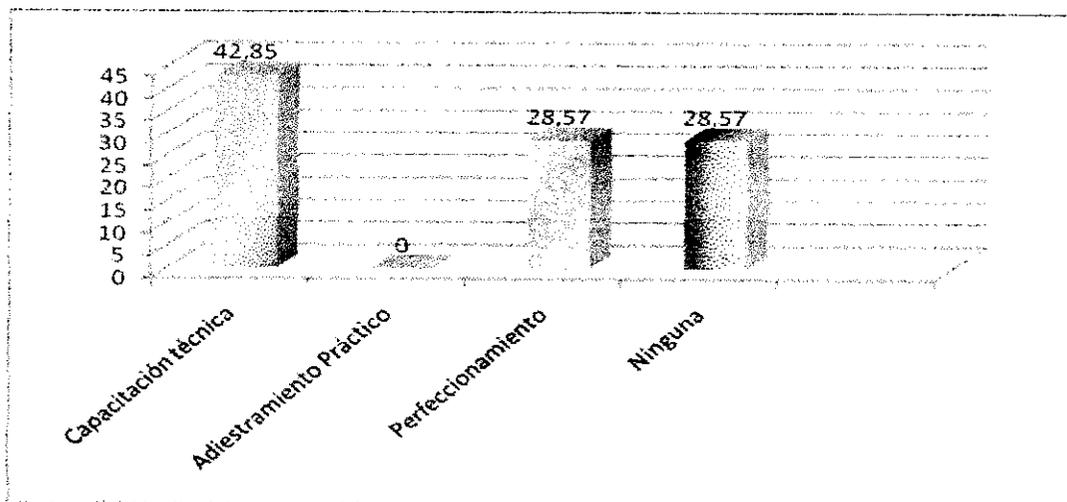
De acuerdo a la entrevista realizada el 42.85% de los Jefes Departamentales indicaron que los cambios de los puestos son por reemplazo, el 28.57% por transferencia y el 28.57% por ascenso.

### Interpretar

Se puede inferir que los cambios de puesto se dan más por reemplazo de algún compañero fallecido o por que se jubilo, por que es muy raro el ascenso por el desempeño laboral.

## 11. Que tipo de capacitación se brinda al personal

ITEMS	Capacitación técnica		Adiestramiento Práctico		Perfeccionamiento		Ninguna	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 11 JEFES DEPARTAMENTALES	3	42.85			2	28.57	2	28.57



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

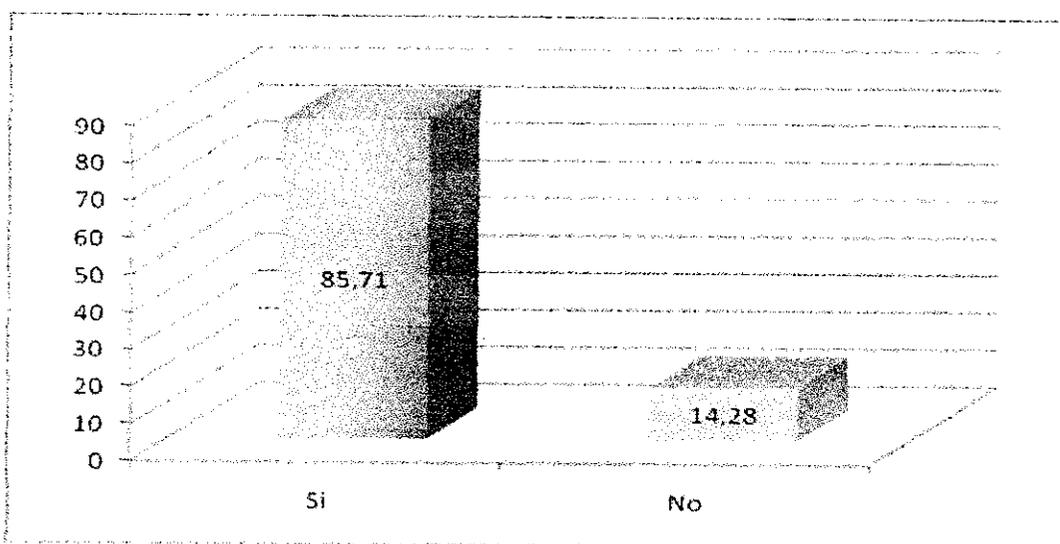
De acuerdo a la entrevista realizada el 42.85% de los Jefes Departamentales indicaron que les brindan capacitación técnica, el 28.57% que es para perfeccionarlos y el 28.57% que no los capacitan.

### Interpretación

Se puede determinar que la capacitación que se brinda al personal no es horizontal, sino que va dedicada a ciertas áreas específicas; ya que existe personal que no es capacitado en la función que se desempeña.

## 12. Se efectúan rotaciones en la organización

ITEMS	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 12						
JEFES DEPARTAMENTALES	6	85.71	1	14.28	7	99.99



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez - Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

De acuerdo a la entrevista realizada el 85.71% de los Jefes Departamentales indicaron que si y el 14.28% que no.

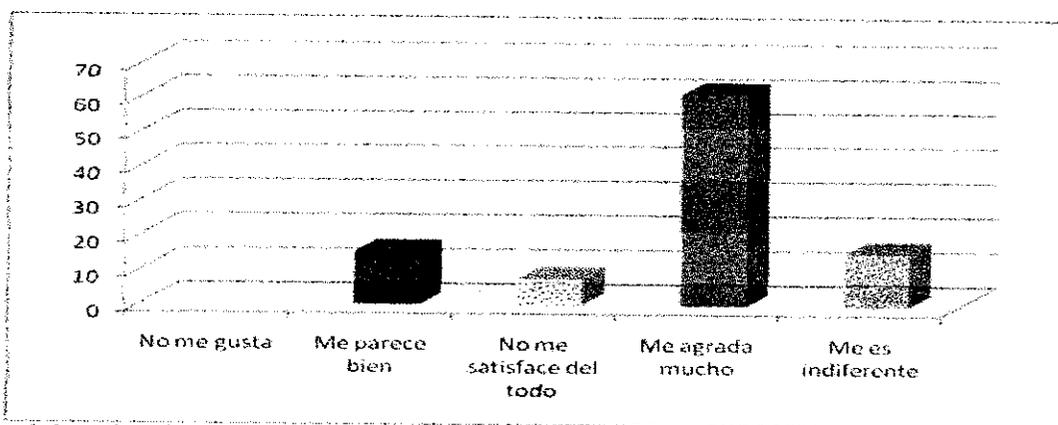
### Interpretar

Se puede determinar que el personal no rota, ya que la organización esta establecida y las autoridades son los que en realidad llevan el personal a laborar.

#### 4.1.2. Encuesta dirigida a los empleados de la Universidad Técnica De Babahoyo

##### 1. ¿Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?

ITEMS	No me gusta		Me parece bien		No me satisface del todo		Me agrada mucho		Me es indiferente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 13										
EMPLEADOS			12	15.3	6	7.69	48	61.5	12	15.3



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

#### **Análisis**

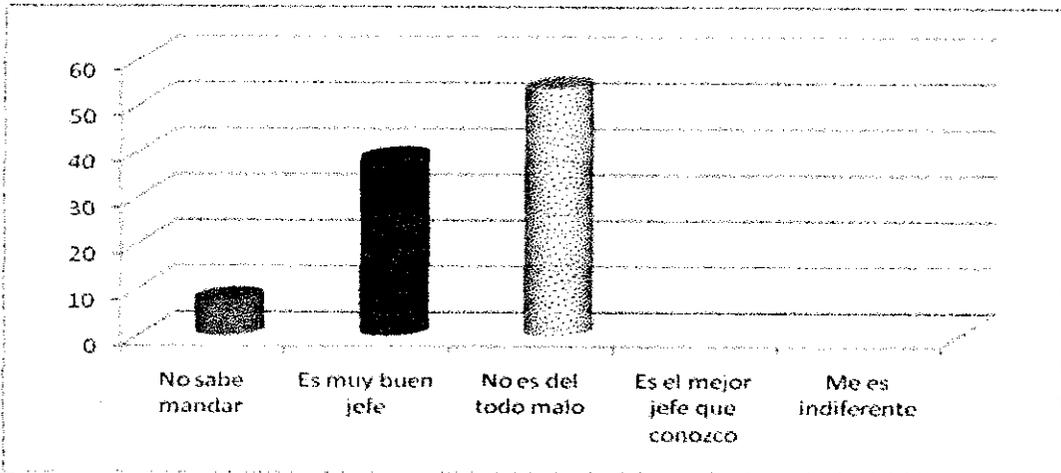
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 61.5% indicaron les agrada mucho su puesto de trabajo, el 15.3% que les parece bien y que les es indiferente y el 7.69% que les satisface del todo.

#### **Interpretación**

Se puede inferir la mayor parte de los empleados se sienten a gusto con su puesto de trabajo mientras que un tercio no se siente a gusto con el puesto que les han designado, sin embargo dicen que necesitan trabajar.

## 2. ¿Cómo considera a su jefe inmediato?

ITEMS	No sabe mandar		Es muy buen jefe		No es del todo malo		Es el mejor jefe que conozco		Me es indiferente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 14										
EMPLEADOS	6	7.69	30	38.4	42	53.8				



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

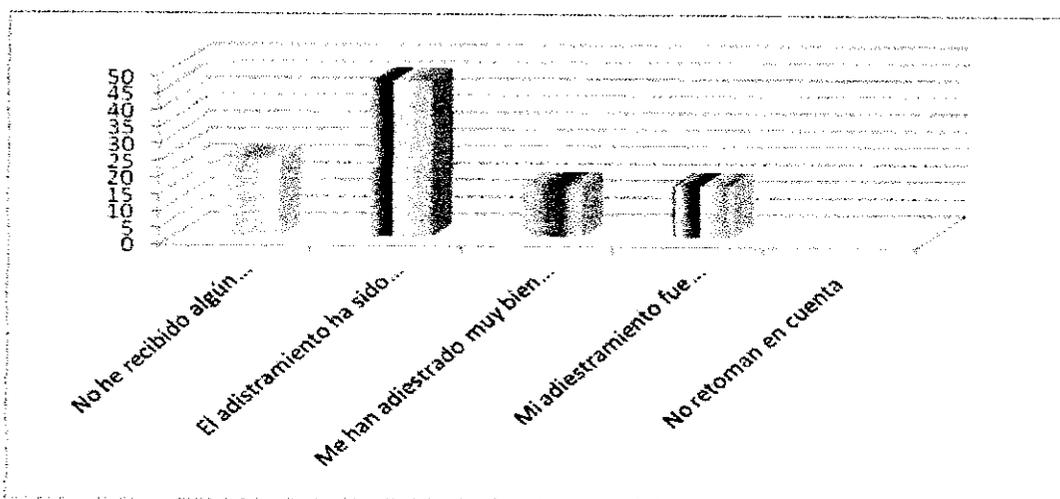
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 53.8% consideran a su jefe inmediato que no es del todo mal, el 38.4% que es muy bueno y el 7.69% que no sabe mandar.

### Interpretación

Se puede inferir que los empleados consideran que sus jefes inmediatos tienen falla en la parte de liderar al grupo

### 3. ¿Considera que se le ha entrenado para su trabajo?

ITEMS	No he recibido algún adiestramiento útil		El adiestramiento ha sido regular		Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito		Mi adiestramiento fue bueno pero incompleto		No retoman en cuenta	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 15 EMPLEADOS	18	23	36	46.1	12	15.3	12	15.3		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

#### Análisis

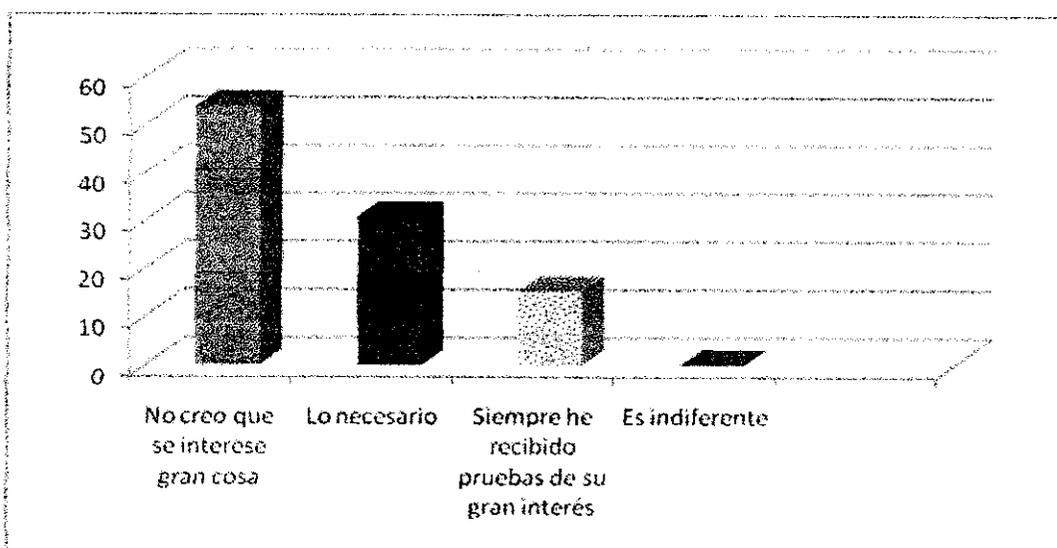
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 46.1% consideran que el entrenamiento ha sido regular, el 23% que no ha recibido algún adiestramiento, el 15.3% consideran que su entrenamiento ha sido muy bueno, pero que han faltado pequeños detalles.

#### Interpretación

Se puede deducir que los empleados se quejan del entrenamiento que han tenido hasta la presente fecha

4. ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

ITEMS	No creo que se interese gran cosa		Lo necesario		Siempre he recibido pruebas de su gran interés		Es indiferente	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 16 EMPLEADOS	42	53.8	24	30.7	12	15.3		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

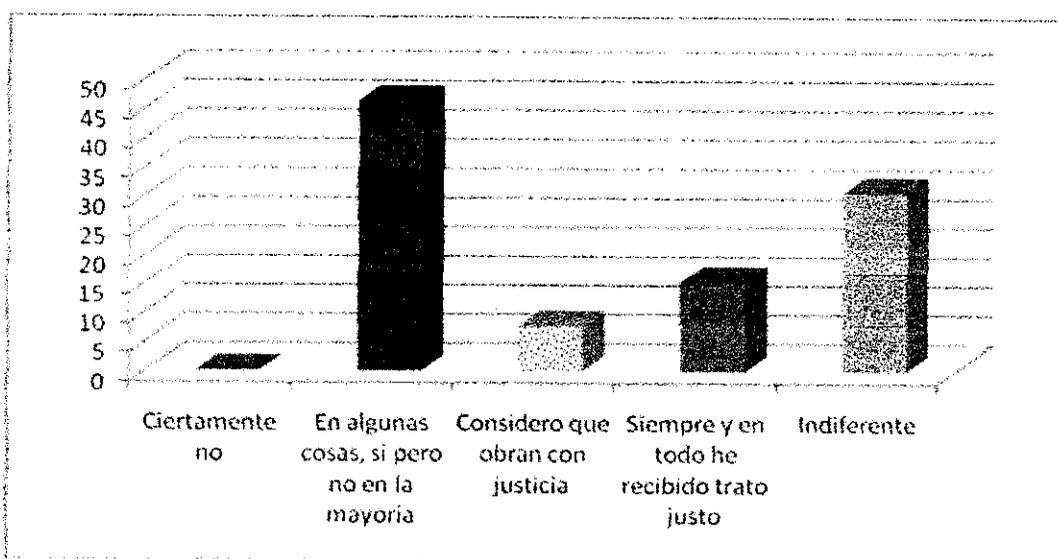
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 53.8% consideran que poco se interesa por su bienestar, el 30.7% lo necesario y el 15.3% si se interesa

**Interpretación**

Se puede deducir que los empleados consideran que la Universidad no se preocupa ha cabalidad por su bienestar, ya que a pesar de que existe un interés de parte de la autoridad no hay guardería, un dispensario medico, etc.

## 5. Considera justos a sus jefes

ITEMS	Ciertamente no		En algunas cosas, si pero no en la mayoría		Considero que obran con justicia		Siempre y en todo he recibido trato justo		Indiferente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 17 EMPLEADOS			36	46.1	6	7.69	12	15.3	24	30.7



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez - Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

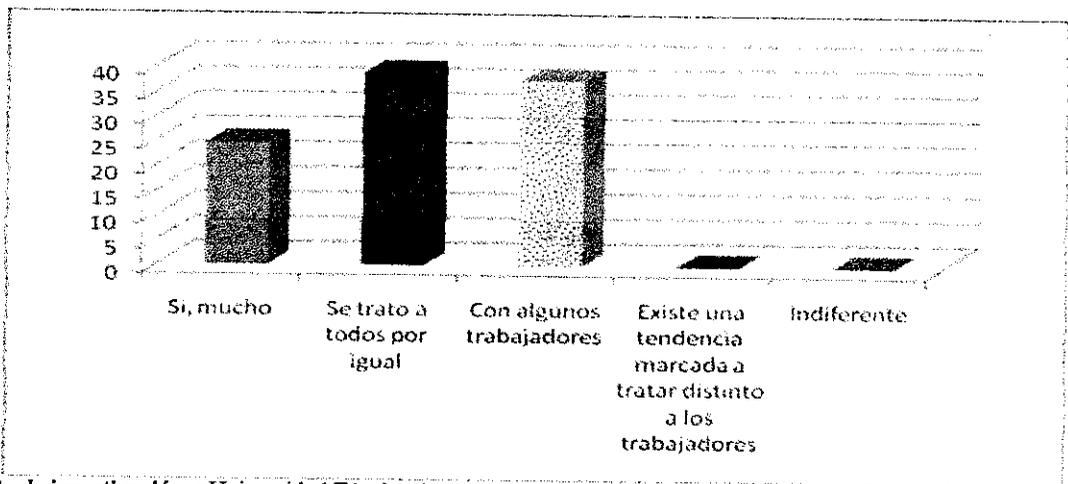
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 46.1% consideran que sus jefes en ciertas cosas son justos, pero no en la mayoría, el 30.7% que son indiferentes, el 15.3% siempre dan un trato justo y el 7.69% consideran que obran con justicia

### Interpretación

Se puede conjeturar que los empleados consideran que sus jefes no son del todo justos.

**6. Considera usted que existen favoritismo en su departamento**

ITEMS	Si, mucho		Se trato a todos por igual		Con algunos trabajadores		Existe una tendencia marcada a tratar distinto a los trabajadores		Indiferente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 18 EMPLEADOS	19	24.3	30	38.4	29	37.1				



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

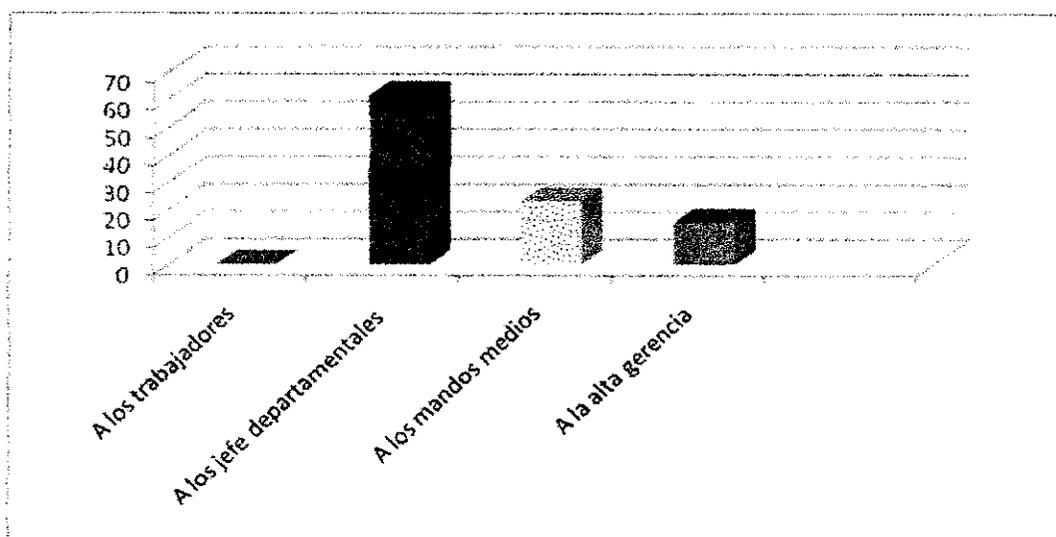
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 38.4% consideran que se trata a todos por igual, el 37.1% con algunos trabajadores y el 24.3 si, mucho

**Interpretación**

Se puede deducir que los empleados consideran que existe favoritismo para ubicar al personal en los puestos de trabajo y en el trato.

**7. A quien puede responsabilizarse de las faltas de comprensión que puedan existir entre la empresa y el personal**

ITEMS	A los trabajadores		A los jefe departamentales		A los mandos medios		A la alta gerencia	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 19 EMPLEADOS			48	61.5	18	23.0	12	15.3



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

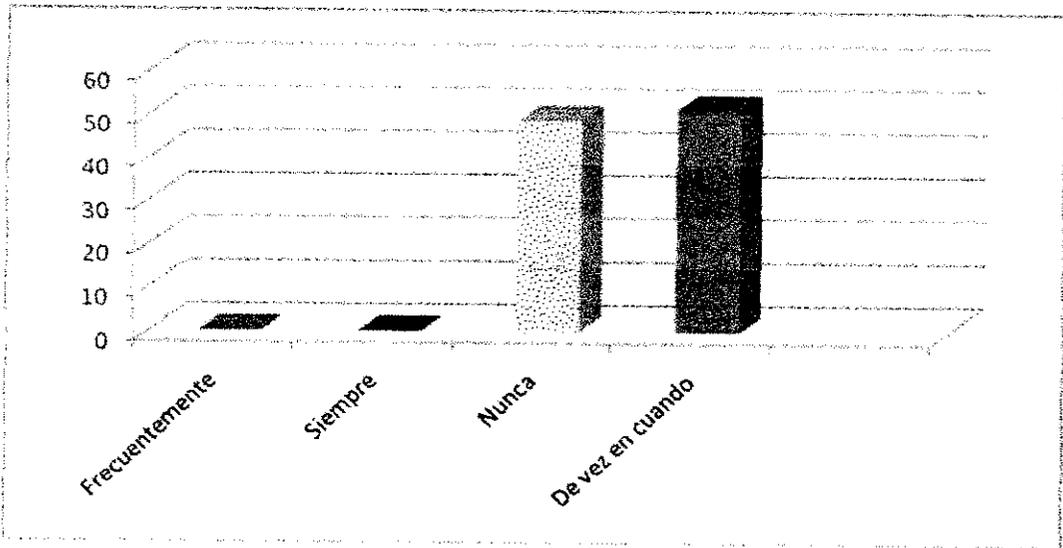
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 61.5% consideran que la falta de comprensión se debe a sus jefe, el 23.0% a los mandos medios y el 15.3% a la alta gerencia.

**Interpretación**

Se puede conjeturar que los empleados responsabilizan de la falta de comprensión especialmente a los jefes e trabajo y a los mandos medios.

### 8. Lo han regañado su supervisor en presencia de otros empleados

ITEMS	Frecuentemente		Siempre		Nunca		De vez en cuando	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 20 EMPLEADOS					38	48.7	40	51.2



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

#### Análisis

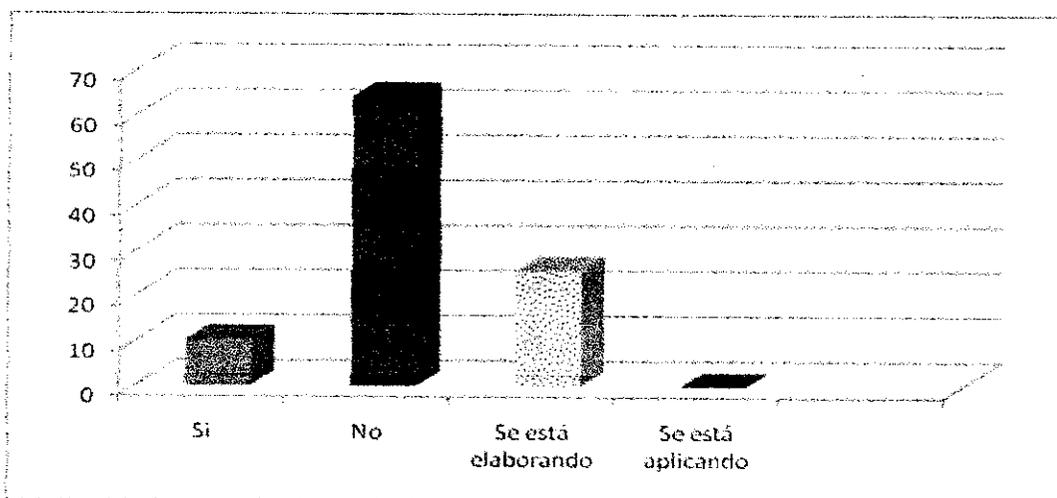
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 61.2% de vez en cuando y el 48.7% nunca.

#### Interpretación

Se puede inferir que la mitad de los empleados consideran que de vez en cuando lo han regañado en presencia de otros empleados, cosa que les molesta sobre manera; ya que según ellos lo hacen muchas veces con el ánimo de mostrar superioridad

**9. ¿Conoce usted si existe el manual de funciones en la UTB?**

ITEMS	Si		No		Se está elaborando		Se está aplicando	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 21 EMPLEADOS	8	10.25	50	64.10	20	25.64		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

**Análisis**

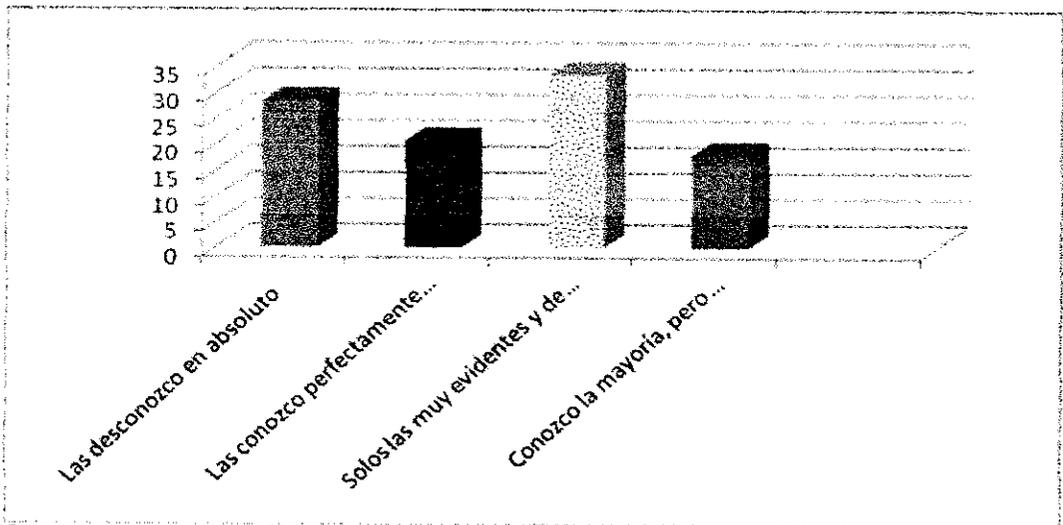
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 64.10% consideran que no, el 25.64% se esta elaborando y el 10.25% que si.

**Interpretación**

Se puede inferir que los empleados no conocen de que existe un manual de funciones, peor que se este aplicando.

## 10. Conoce usted bien las políticas del personal

ITEMS	Las desconozco en absoluto		Las conozco perfectamente y nos ha sido explicadas y comentadas		Solos las muy evidentes y de aplicación constante		Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 22								
EMPLEADOS	22	28.20	16	20.51	26	33.33	14	17.94



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
 Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez - Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

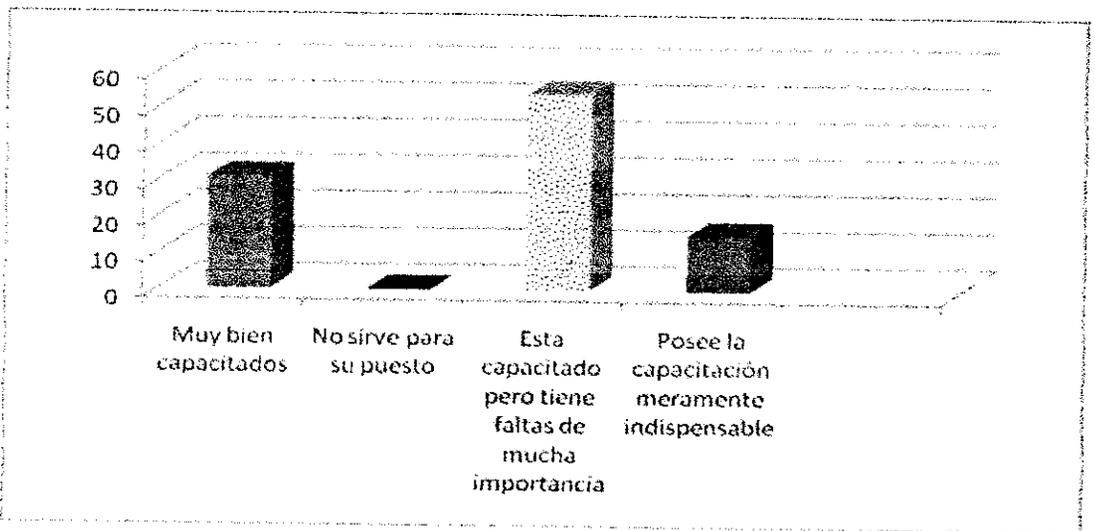
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 33.33% solo las más evidentes, el 28.20% las desconoce, el 20.51% las conoce perfectamente y el 17.94% conoce la mayoría.

### Interpretación

Se puede determinar que el personal empleado no conoce sobre las políticas que se llevan en la institución.

## 11. ¿Qué tipo de capacitación se brinda al personal?

ITEMS	Muy bien capacitados		Esta capacitado pero tiene faltas de mucha importancia		Posee la capacitación meramente indispensable		No sirve para su puesto	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 23 EMPLEADOS	24	30.76	42	53.84	12	15.38		



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

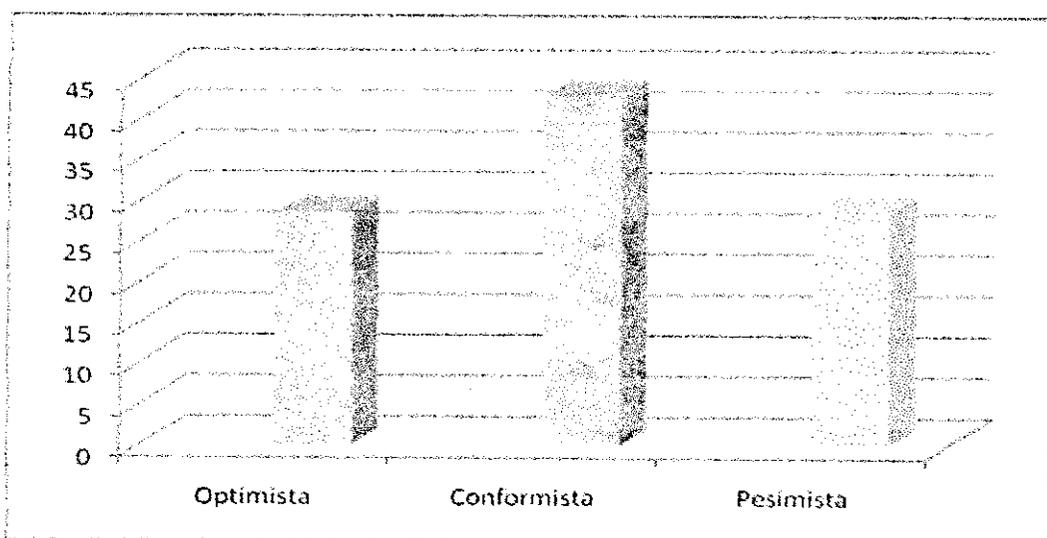
De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 53.84% esta capacitado pero tiene falta de mucha importancia, el 30.76% muy bien capacitado, el 15.38% posee la capacitación meramente indispensable.

### Interpretación

Se puede deducir que el personal está solicitando mucha capacitación a las diferentes autoridades para así poder realizar mejor su trabajo.

## 12. ¿Cómo considera usted el desempeño profesional de su jefe?

ITEMS	Optimista		Conformista		Pesimista	
	F	%	F	%	F	%
CUADRO N. 24 EMPLEADOS	40	51.28	30	38.46	8	10.25



Fuente de investigación: "Universidad Técnica de Babahoyo"  
Investigadores: Econ. Carlota Vera Márquez – Ing. Walter Carrera Galarza

### Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados el 51.28% es optimista, el 38.46% es conformista y el 10.25% pesimista.

### Interpretar

Se puede deducir que el personal considera que sus jefes dentro del desempeño profesional son bastantes optimistas en el desempeño de su trabajo.

## CAPITULO V.

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Mediante las encuestas realizadas a los empleados de la Universidad Técnica de Babahoyo, se ratifica el problema de investigación acerca del deficiente desarrollo institucional y la necesidad de contar con un sistema de descripción y valoración de puestos.
- A los Directores departamentales de la Universidad Técnica de Babahoyo se les entrevistó sobre la necesidad de contar con un sistema de descripción y valoración de puesto manifiesta su apoyo cuando manifiesta que es indispensable para incrementar el nivel de eficiencia, eficacia y transparencia, porque dentro del proceso de modernización se debe contar con mecanismo que ayuden a tener empleados competentes y de alto nivel de rendimiento, que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo, respondiendo a las necesidades internas y a la realidad socioeconómica de la Provincia.
- La inexistencia de la determinación de funciones por escrito al personal impide que se realice un control interno sobre el cumplimiento y que cada uno conozca lo que debe hacer para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La mayor parte de directivos califican el desempeño laboral de los empleados como bueno y que el grado de identificación de los mismos hacia la Universidad es medianamente realizado, notándose que la misma percepción manifiestan el personal administrativo.
- Los ingresos del personal históricamente ha sido por compromiso políticos, por parentesco o amistad con el propio personal, afectando el desempeño institucional y encontrando ineficiencia en su trabajo por cuanto no se encuentran ubicados en puestos de acuerdo a sus capacidades, habilidades y profesionales, principalmente.
- Tomando en cuenta las necesidades de impulsar la capacidad real de los recursos humanos de la Universidad Técnica de Babahoyo se recoge un conjunto de

conocimientos, valores, habilidades y actitudes que tiene cada persona para desempeñarse apropiadamente en el puesto de trabajo.

- A través de la aplicación de la puntuación se determina los factores y competencias de valoración que se han seleccionado tomando en cuenta, la naturaleza, importancia y las características de la Universidad Técnica de Babahoyo. También la identificación de factores y competencia está directamente relacionada con los tipos de cargos que deben ser valorados.

## **5.2. Recomendaciones**

- Que se implemente el sistema de descripción y valoración de puestos para lograr el desarrollo institucional de la universidad Técnica de Babahoyo ya que se pretende que las relaciones de trabajo y el concurso efectivo del personal permita el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Actualizar el orgánico estructural ubicado al personal de acuerdo al sistema que se propone, permitiendo desarrollar al personal, garantizar su rendimiento y lograr satisfacción en la atención a los usuarios, en base a una esmerada coordinación del talento humano.
- Lograr un compromiso del nivel directivo, personal administrativo porque se requiere armonía y acuerdos para asumir el ordenamiento interno de los puestos establecidos acordes a las funciones operativas de cada unidad o área de trabajo, para lograr superar la ineficiencia en el desarrollo institucional.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Título

#### DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO PARA LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

#### 6.2. Justificación

Los constantes cambios y transformaciones en la que se ven envuelta las organizaciones actuales, han conllevado a adoptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de Recurso Humano ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Sin embargo para que el análisis y descripción de puesto de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad siempre que se le dote de la vitalidad y capacidad de adaptación adecuada determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recurso humano. Pues casi toda la actividad desarrollada en el área de recurso humano se basa en uno u otro modo, es por esto que el departamento de recurso humano de la Universidad Técnica de Babahoyo debe adoptar una forma de clasificación de puesto de trabajo para los empleados. Ya que estamos en un mundo cambiante y lleno de exigencia en donde cada empleados debe cumplir con los requisito que estén estipulado en un manual de funciones y descrito a través de la descripción y valoración de puesto de trabajo.

Esta tesis queda como un sustenta de ayuda para la descripción y valoración de puesto de trabajo para los empleados de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **6.3. Objetivo general**

Proponer una guía de Descripción y Valoración de puesto de trabajo para los jefes departamentales de la Universidad Técnica de Babahoyo

### **6.4. Objetivos específicos**

- Determinar las tareas y habilidades competente a cada jefe departamental
- Establecer procedimientos técnicos y operativos que permitan la evaluación de los procesos de desempeño de cada jefe

### **6.5 Descripción de la Propuesta**

#### **6.5.1. Descripción de la especificación de puesto para los empleados de la Universidad Técnica de Babahoyo.**

Las clases tienen un título que indica, razonadamente, la índole de trabajo que se ejecutan muchas veces las clases incluyen puestos ubicados en diferentes Unidades Administrativas, por lo mismo, ha sido necesario usar títulos genéricos, que en muchos casos no pueden ser tan definidos.

La especificación de clase, además del título y la codificación, están formadas por:

- Resumen del puesto
- Tareas a realizar
- Requisitos
- Habilidades
- Condiciones físicas y ambientales en el que se desarrolla el puesto

### **6.5.2. Descripción de puestos**

Tomando en consideración las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES que servirá de sustento para el establecimiento de la organización interna, la clasificación actual se propone hacerlo tomando en consideración las competencias y el ordenamiento de puesto se establece sobre las necesidades de los departamentos que debe guardar armonía con la base legal y las políticas establecida en este trabajo.

Se estructura niveles de puestos y grupos ocupacionales agrupando familias de puestos de características similares, garantizando igualdad de oportunidad de ingreso, ascensos, capacitación y el establecimiento del sistema de remuneraciones.

Dentro de la Universidad Técnica de Babahoyo existe la necesidad de fijar y asignar los deberes y responsabilidad referente a cada uno de los puestos. Se tomara de base el registro del SENRES

### **6.5.3. Del objeto y ámbito del subsistema de clasificación de puestos del Servicio Civil**

**6.5.3.1. Objeto.-** La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, de las instituciones entidades, organismos y empresas del Estado. Analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

**6.5.3.2 Ámbito de aplicación.-**Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del estado descritas en los artículos 3 y 101 de la codificación de la ley orgánica de servicios civil y carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público- LOSCCA y en el artículo 1 de su reglamento.

**6.5.3.3. Del Subsistema de Clasificación de Puestos.-** es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

#### **6.5.4. Clasificación de puestos**

**6.5.4.1. De los sustentos de la clasificación de puestos.-** La valoración y clasificación de puestos se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

- I. La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;
- II. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.
- III. La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil.
- IV. Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones, y ;
- V. La relevancia de los factores, sub factores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por la características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o procesos organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y se grado de incidencia en la misión institucional.

**6.5.4.2. De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.-** Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios

unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento.

**6.5.4.3. De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.-** Los roles atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles.

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Servicio Administrativo Técnico
PROFESIONAL	Ejecutivo de procesos de apoyo y tecnológico Ejecutivo de proceso Ejecutivo y supervisión de proceso Ejecutivo y coordinación de procesos
DIRECTIVO	Dirección de unidad organizacional

**6.5.4.4. De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.-** Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

NIVELES	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONALES	Auxiliar de servicios Asistente Administrativo A Asistente Administrativo B Asistente Administrativo C Técnico A Técnico B

PROFESIONAL	Profesional 1 Profesional 2 Profesional 3 Profesional 4 Profesional 5 Profesional 6 Especialista en gestión pública
DIRECTIVO	Director técnico de área

**6.5.5 Componentes del subsistema.-** El subsistema de clasificación de puestos del servicio civil, esta integrado por los procesos de: Análisis de puestos. Descripción de puestos. Valoración de puestos. Clasificación de puestos. Y Estructura de puestos.

**6.5.5.1. Del plan de clasificación de puestos.-** Las presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora las políticas institucionales para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución

En el programa se especificará las responsabilidades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración de comité de gestión de desarrollo institucional antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

**6.5.5.2. Del análisis de puestos.-** Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencia y de competencias necesarias para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración del departamento de recurso humano, llevara adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

**6.5.5.3. De la descripción de puestos.-** Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con las UARHS, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determina el grado de instrucción formal, experiencia y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

#### **6.5.6. Descripción de puestos**

**TITULO DEL PUESTO:** Contador

**DEPARTAMENTO / SECCION:** Financiero

**Reporta a:** Director Financiero

**SUPERVISA A:** Auxiliar de Contabilidad, Pagador

**RESUMEN DEL PUESTO:** Controlar y responder del manejo financiero y económico de la Universidad Técnica de Babahoyo, informa al Director Financiero del movimiento económico de la Universidad, desarrolla planes financieros, presupuestos, etc., analiza los Estados Financieros.

El Contador Institucional es responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

**TAREAS:**

- ✓ Validar las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, generadas durante el Proceso Administrativo Financiero con sus respectivos documentos de respaldo, así como los comprobantes contables respectivos.
- ✓ Efectuar y validar lo registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- ✓ Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la Aplicación Informática
- ✓ Efectuar los cierres mensuales y anuales
- ✓ Generar, verificar y formar conjuntamente con la Gerencia Financiera y Administrativa, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensual y anual.

**REQUISITOS EDUCACIÓN:**

- ✓ Título académico de Contador Público Auditor, Licenciado en Contaduría.
- ✓ Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point, cursos de contabilidad computarizada.

**EXPERIENCIA:** Un mínimo de cinco años de experiencia en puesto similar.

**HABILIDAD:**

- ✓ Planificador, metódico, ordenado.
- ✓ Alta capacidad de análisis y de síntesis
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Eficiente administración del tiempo.

**EDAD:** mínimo 25, máximo 35

**SEXO:** Femenino o masculino

**CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES EN QUE SE DESARROLLA PUESTO:** Buena iluminación, temperatura normal, absoluta limpieza, poco ruido.

**6.5.7. TITULO DEL PUESTO:** Auxiliar de Contabilidad

**DEPARTAMENTO /SECCIÓN:** Financiero

**REPORTA A:** Contador

**SUPERVISA A:** Pagador

**RESUMEN DEL PUESTO:** Asistir al Contador Institucional en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

**TAREAS:**

- ✓ Elaborar los Estados Financieros.
- ✓ Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto Institucional.
- ✓ Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones del presupuesto.
- ✓ Verificar y consolidar los saldos contables.
- ✓ Controlar y verificar que los comprobantes del pago, cuenten con los documentos sustentatemos y las autorizaciones respectivas.
- ✓ Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias.
- ✓ Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- ✓ Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.
- ✓ Coordinar con la unidad de tesorería el cuadro de los movimientos a fin de Mes, conciliando la ejecución del presupuesto con los cheques girados.
- ✓ Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.
- ✓ Realiza tareas de secretaria en ocasiones, organiza los archivos.

**REQUISITOS:**

- ✓ Título académico de Licenciado en Contaduría.

- ✓ Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel

**EXPERIENCIA:** Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar.

**HABILIDAD:**

- ✓ Planificar, metódico, ordenado.
- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Eficiente administración del tiempo.

**EDAD:** Mino 22, máximo 28 años

**SEXO:** Masculino, femenino.

**CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES EN QUE SE DESARROLLA**

**PUESTO:** Buena iluminación: temperatura normal, absoluta limpieza, poco ruido.

**6.5.8. TITULO DEL PUESTO:** Pagador

**DEPARTAMENTO / SECCIÓN:** Financiera

**REPORTA A:** Contadora

**SUPERVISA A:** Nadie

**RESUMEN DEL PUESTO:** Formar parte del equipo financiero  
Ocasionalmente, de modo que constituya una ayuda para la institución.

**TAREAS:**

- ✓ Manejar los fondos de caja chica
- ✓ Manejo de nomina
- ✓ Pago de sueldos.

**REQUISITOS:**

- ✓ Título académico de Licenciado en Contaduría.
- ✓ Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios;: Windows y Microsoft Office: Word, Excel

**EXPERIENCIA:** Un mínimo de tres años de experiencia en puesto similar.

**HABILIDAD:**

- ✓ Planificar, metódico, ordenado.
- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Eficiente administración del tiempo

**EDAD:** 22 años mínimo, máximo 28.

**SEXO:** masculino, femenino

**CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES EN QUE SE DESARROLLA**

**PUESTO:** Buena iluminación, absoluta limpieza, temperatura normal, poco ruido.

**6.5.9. TITULO DEL PUESTO:** Director de Personal

**DEPARTAMENTO / SECCIÓN:** Administrativo

**REPORTA A:** Director General

**SUPERVISA A:** Personal

**RESUMEN DEL PUESTO.**

Supervisa al personal, organiza, dirige, coordina, controla y ejecuta las labores administrativas de Recursos Humanos en la Universidad Técnica de Babahoyo.

## **TAREAS:**

- ✓ Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal y para su aprobación al H. Consejo Universitario
- ✓ Asesora a directivos funcionarios y empelados sobre normas que rigen las relaciones obreros patronales.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir con leyes y reglamentos internos, relacionados con la administración de personal
- ✓ Planifica y dirige cursos de adiestramiento para los servidores de la entidad
- ✓ Absorbe consultas que sobre la materia de personal se le presentan.
- ✓ Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como selección reclutamiento, capacitación, clasificación y políticas de remuneración y salarios
- ✓ Intervenir en la discusión de contratos colectivos de trabajo  
Diseñar y llevar a cabo concurso de mantenimiento y oposición a fin de selección al personal más idóneo.
- ✓ Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria de la Universidad Técnica de Babahoyo
- ✓ Realizar reuniones con sus subordinados para analizar la marcha de la dependencia y/o solucionar problemas
- ✓ Cumplir con las demás disposiciones que imparta el jefe inmediato de acuerdo con el cargo que ocupa.

## **REQUISITOS:**

- ✓ Ingeniero Comercial, Economista, Psicólogo, Administrador

## **HABILIDAD**

- ✓ Acreditar experiencia en puesto similar
- ✓ Conocimientos del código de trabajo y legislación laboral
- ✓ Buena presencia, cultura general y facilidad de palabra.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años cargos similares

**EDAD:** Mínimo 23 años

**SEXO:** Femenino o masculino

**6.5.10. TITULO DEL PUESTO:** Secretaria General

**DEPARTAMENTO / SECCIÓN:** Administrativo

**REPORTA A:** Rector General

**SUPERVISA A:** Secretarias

**RESUMEN DEL PUESTO.**

Otorga apoyo al rector, toma de decisiones en asuntos administrativos de relativa importancia que simplifique el trabajo del Jefe de la institución al que reporta, por lo que su trabajo requiere de habilidad para comprender y ejecutar instrucciones detalladas o medianamente complejas; sin embargo, debe consultar sobre la resolución de problemas o actividades no previstas de cierta dificultad. Debe tener un alto grado de discreción y reserva de la información que se procesa en la oficina.

**TAREAS:**

- ✓ Dirigir, Organizar y supervisar las labores de la secretaria general
- ✓ Redactar y dar las ordenanzas Universitaria
- ✓ Asistir a las sesiones de cuerpo colegiados de la Universidad
- ✓ Elaborar ante proyectos de reglamentos y ordenanzas Universitaria
- ✓ Certificar las actas, acuerdos o resoluciones
- ✓ Supervisar que se mantenga actualizadas el archivo de documentos y comunicaciones de la secretaria general
- ✓ Preparar y tramitar documentos y materiales necesarios para conocimientos de los miembros del consejo Universitario, las convocatorias a las sesiones
- ✓ Certifica copias, certificaciones de documentos previo orden escrito del Rector
- ✓ Realizar reuniones periódicas con sus subordinados para analizar la marcha de la dependencia y/ o solucionar problemas
- ✓ Poner fe de presentación en todos los documentos y solicitudes que se presentaren en las reuniones
- ✓ Redactar y/o dictar toda clase de documentos y comunicaciones
- ✓ Cumplir con las demás disposiciones que impartan al jefe inmediato de acuerdo al cargo que ocupa

**REQUISITOS:**

Título profesional de abogado de la República del Ecuador

**HABILIDAD**

- ✓ Acreditar experiencia en puesto similar
- ✓ Conocimientos en legislación Laboral
- ✓ Conocimiento del código de trabajo
- ✓ Conocimiento de administración
- ✓ Buena presencia, cultura general y facilidad de palabra

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años cargos similares

**EDAD:** Mínimo 25 años

**SEXO:** Femenino o masculino

**6.5.11. TITULO DEL PUESTO:** Secretaria Administrativa

**DEPARTAMENTO / SECCIÓN:** Administrativo

**REPORTA A:** Director General

**SUPERVISA A:** Mensajeros

**RESUMEN DEL PUESTO.**

Otorga apoyo secretarial al Director, toma de decisiones en asuntos administrativos de relativa importancia que simplifique el trabajo del Jefe de la institución al que reporta, por lo que su trabajo requiere de habilidad para comprender y ejecutar instrucciones detalladas o medianamente complejas; sin embargo, debe consultar sobre la resolución de problemas o actividades no previstas de cierta dificultad. Debe tener un alto grado de discreción y reserva de la información que se procesa en la oficina.

#### **TAREAS:**

- ✓ Receptar, registrar, analizar, seleccionar y distribuir la documentación que ingresa a la Oficina de Administración.
- ✓ Redactar la correspondencia para la firma del Administrador.
- ✓ Digitalizar los informes y documentos similares.
- ✓ Llevar y mantener permanentemente actualizado el archivo de la documentación, depurando aquella que haya concluido su trámite.
- ✓ Atender llamadas telefónicas y concertar reuniones de trabajo del Administrador.
- ✓ Preparar diariamente la documentación para la revisión correspondiente.
- ✓ Atender consultas a trabajadores y clientes y proporcionar información factible de transmitirse sobre asuntos de carácter general.
- ✓ Operar el computador, fax, Internet, máquina de escribir eléctrica, etc.
- ✓ En los casos pertinentes, coordinar con los administradores, trabajadores, aspectos relacionados con el trabajo.
- ✓ Solicitar, recibir, mantener en existencia y distribuir los útiles de oficina al personal de la Oficina.
- ✓ Mantener actualizadas las normas legales y noticias periódicas de diarios y revistas de interés institucional.

#### **REQUISITOS:**

- ✓ Acreditar experiencia en puesto similar
- ✓ Conocimientos en legislación tributaria y comercial
- ✓ Conocimiento y dominio en sistemas computarizados
- ✓ Ser Bilingüe
- ✓ Excelente redacción y ortografía
- ✓ Conocimiento y práctica en fax, Internet, fotocopadoras
- ✓ Buena presencia, cultura general y facilidad de palabra.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años cargos similares

**EDAD:** Mínimo 23 años

**SEXO:** Femenino

## **6.6. PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

**6.6.1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Detallar los procedimientos técnicos y operativos que permita la ejecución del Proceso de Capacitación.

Crear el concepto de inversión más que gasto en el adiestramiento del personal en todas sus formas, métodos y objetivos para el desarrollo de la institución.

### **6.6.2. REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO:**

- ✓ Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- ✓ Manual de Clasificación de Puestos.

### **6.6.3. UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN:**

- ✓ Director General
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Empleados.

### **6.6.4. FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN:**

- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación Histórico de Capacitación
- ✓ Agrupamiento de las Necesidades de Capacitación
- ✓ Programa Analítico para la Capacitación del Personal
- ✓ Cronograma de Sesión de Capacitación
- ✓ Ficha de Curso de Formación (Realización de Curso)
- ✓ Evaluación del Participante al Instructor
- ✓ Evaluación del Participante al Curso
- ✓ Seguimiento de los Cursos de Capacitación

## **6.7. EVALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO**

“La evaluación de puesto es un método sistemático de valores en forma comparativa, las dificultades que se presenta en un puesto con respecto a las que tiene otras actividades dentro de la misma institución”.

La evaluación de puesto es el arma más eficaz para llegar a establecer una razonable estructura organizacional para los que trabajan en cualquier tipo de instituciones:

- Existen razones para evaluar el desempeño
- Porque ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- Porque ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revise el comportamiento, relacionado con el trabajo.

#### **6.7.1. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, y la evaluación ofrece esta retroalimentación. Finalmente permite también que usted y su subordinado elabore un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.

#### **6.7.2. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 1.- Describir el puesto
- 2.- Evaluar el desempeño
- 3.- Ofrecer retroalimentación

**6.7.2.1. Descripción de Puesto.-** Significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo de lo que se espera que este último realice y con base en estándares se evaluarán el desempeño de la persona

**6.7.2.2. La Evaluación del Desempeño.-** Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares en el paso uno; esto generalmente requiere un tipo de formato de calificación.

**6.7.2.3. La retroalimentación.-** La evaluación de desempeño generalmente requiere una o más sesiones retroalimentación, durante los que se comentan el desempeño y progreso del subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

### **6.7.3. LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferente dependencia de acuerdo con la política desarrollada en el departamento de Recursos Humanos.

La realización de la evaluación es una cuestión importante que se tiene que ver con quien será realmente el que se haga cargo de evaluar el desempeño de un empleado. Aunque la calificación por parte del supervisor de la persona sigue siendo el sistema prevaleciente, en realidad hay varias opciones disponibles.

### **6.7.4. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras adversas. Hasta la actualidad no hay logro de una verificación real y científica de sus efectos o resultados. Se podría afirmar que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima en cambio la Evaluación del Desempeño es una especie de inspección de calidad.

La Evaluación no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de recursos humanos de una institución.

Para alcanzar los objetivos básicos, mejorar los resultados de los resultados de recursos humanos de la institución, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios.

## **6.8. PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**6.8.1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Detallar los procedimientos técnicos y operativos que permita la ejecución del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Cuantificar, medir e interpretar por métodos objetivos el desempeño laboral.

#### **6.8.2. REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO:**

- ✓ Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- ✓ Planes funcionales por área de gestión.
- ✓ Manual de Clasificación de Puestos.
- ✓ Determinación de la Metodología para la Evaluación.
- ✓ Programa automático para el procesamiento de los datos de las evaluaciones al personal por cada Forma.

#### **6.8.3. UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN:**

- ✓ Director General
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Director de Departamento.
- ✓ Empleados.

#### **6.8.4. FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN:**

- ✓ Inventario de Recursos Humanos Evaluación del Personal Evaluación de Desempeño.
- ✓ Formulario para la Evaluación de Desempeño Cuadro de Evaluadores y Evaluados.
- ✓ Escala de Evaluación del Desempeño Oficio de Notificación de Resultados Plan de Acción para el Mejoramiento de la Eficiencia en el Desempeño.

### **6.9. TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: Manuales de Procedimientos de Oficina y Manuales de Procedimientos de la Institución.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales: por ejemplo: como operar una máquina de Contabilidad.

- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: El manual de Reclutamiento y Selección del personal
- A prácticas generales en una área determinada de actividad, por ejemplo: Manual de Procedimientos de Ventas, Manual de Producción, Manual de Finanzas. También pueden clasificarse de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

**6.9.1. Manual de procedimientos General.-** Es aquel que contiene información según los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

**6.9.2. Manual de Procedimientos Específicos.-** Son aquellos que contienen información según los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

## **6.10. PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

**6.10.1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:** Detallar los procedimiento técnicos y operativos que permita la ejecución del Proceso de Capacitación.

Crear el concepto de inversión más que gasto en el adiestramiento del personal en todas sus formas, métodos y objetivos para el desarrollo de la institución.

**6.10.2. DEPARTAMENTO:** Recurso Humano

- ✓ Publica en los medios de comunicación de la zona el requerimiento del personal.
- ✓ Recepción de carpetas y selección de las mismas.
- ✓ Entrevistas al personal pre-seleccionado
- ✓ Selección definitiva del personal
- ✓ Orientación y capacitación del personal seleccionado en cada una de las áreas
- ✓ Recibe carpetas ya registradas por contabilidad y archiva.

### **6.10.3. DEPARTAMENTO: Contabilidad**

- ✓ Recibe carpetas de administración y procede a registrarlas en nómina
- ✓ Envía las carpetas registradas a Administración

### **6.11. REQUISITOS PARA INICIAR EL PROCEDIMIENTO:**

- ✓ Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.
- ✓ Manual de Clasificación de Puestos.

#### **6.11.1. UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN:**

- ✓ Rector General
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Empleados.

#### **6.11.2. FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN:**

- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación Histórico de Capacitación
- ✓ Agrupamiento de las Necesidades de Capacitación
- ✓ Programa Analítico para la Capacitación del Personal
- ✓ Cronograma de Sesión de Capacitación
- ✓ Ficha de Curso de Formación (Realización de Curso)
- ✓ Evaluación del Participante al Instructor
- ✓ Evaluación del Participante al Curso
- ✓ Seguimiento de los Cursos de Capacitación

### **6.11.3. INGRESO DE NUEVO PERSONAL DEPARTAMENTO DE: RECURSOS HUMANOS**

1. Publicación en los diarios del requerimiento del personal.
2. Recepción de carpetas y selección de las mismas.
3. Entrevista del personal pre-seleccionado.
4. Selección definitiva del personal.

5. Envío de carpetas a gerencia para su aprobación.
6. Orientación y capacitación del personal seleccionado en c/u de sus áreas

### **DIRECTOR**

7. Recibe carpetas enviadas por RR.HH.
8. Emite sello de aprobación
9. Envía aprobación de carpetas a contabilidad

### **CONTABILIDAD**

10. Recibe las carpetas de gerencia y procede a registrarlas en nominas
11. Envía las carpetas a RR.HH.

### **RR.HH**

12. Recibe carpetas y procede a su archivo.

## **6.12. VALORACIÓN DE PUESTOS**

Es el Proceso que define el procesamiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Las unidades de Recurso Humano de conformidad a la metodología prevista de norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorarán los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

A través de la aplicación de la puntuación se determina los factores y competencias de valoración que se han seleccionado tomando en cuenta, la naturaleza, importancia y las características de la Universidad Técnica de Babahoyo. También la identificación de factores y competencias está directamente relacionada con los tipos de cargos que deben ser valorados.

### 6.12.1. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

- a) Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos para definir profesional del candidato a ocupar un puesto.
- b) Establecer el valor del puesto de acuerdo con una estructura de grupos ocupacionales igual remuneración.
- c) Establecer una metodología para utilizar en la estructuración de la Valoración de puestos por factores y competencias, con el propósito de establecer su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones.
- d) Establecer las competencias a través de los conocimientos asociados a la formación académica, habilidades y destrezas que se requieren en ese puesto.
- e) Determinar la complejidad del puesto mediante análisis mediante la contribución a los procesos de la institución y a general un servicio de calidad al usuario o ciudadanía a través de la unidad departamental donde se ubica el puesto.
- f) Aportar con una mayor ponderación en la valoración de puestos según las competencias.

**6.12.2. Factores para la valoración de puestos.-** La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad. Los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	

COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
RESPONSABILIDAD	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
	TOTAL PUNTOS	1000	1000

**6.12.2.1. Las competencias.-** Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub factores de:

a.- Instrucción formal.- Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE		
	POR AÑOS	POR TITULO	TOTAL
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85

#### PROFESIONAL - UNIVERSITARIO

Profesional - tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años	15	35	170
Diplomado superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		30	

### 6.13. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN BÁSICA	Nivel de instrucción básica
BACHILLER	Estudios formales y de educación media
TECNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio – post bachillerato
TITULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada
MAESTRIA O MAS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica

b.-Experiencia.- Este sub factor aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
NO PROFESIONAL		
Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
PROFESIONAL		
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	2 años	50
Ejecución de procesos	3 – 4 años	63
Ejecución y supervisión de procesos	5 – 6 años	75
Ejecución y coordinación de procesos	7 – 9 años	88

<b>DIRECTIVO</b>		
Dirección de Unidad organizacional	10 años o más	100

- c) **Habilidades de gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo

5	<p>Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso.</p> <p>Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso</p> <p>Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.</p> <p>Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.</p>
---	--

d.- Habilidades de comunicación.- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administra información, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

#### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	<p>El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo.</p> <p>Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros</p>
2	<p>Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo</p> <p>Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.</p>

3	Establece una red moderada de contactos de trabajo Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico
4	Establece una red amplia de contactos internos El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado
5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.

**6.13.1. Complejidad del puesto.-** Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes sub factores:

a.- Condiciones de trabajo.- Análisis de las condiciones ambientales y física que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos. Niveles de estrés y exposición a enfermedades.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

## CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y física que no implica riesgo ocupacionales
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y física con baja incidencia de riesgos ocupacionales
3	Desarrolla las actividades de trabajo ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgo ocupacionales
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacionales
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

**b.- Toma de decisiones.-** Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

## CRITERIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional
2	La toma de decisiones dependen de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional

**6.13.2. Responsabilidad.-** Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes sub factores:

a.- Rol del puesto.- Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

### ASIGNACIÓN DE PUNTO

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	PUNTAJE
NO PROFESIONAL	Servicios	25
	Administrativo	50

	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecutivo de procesos de apoyo y tecnológico	100
	Ejecución de procesos	125
	Ejecución y supervisión de procesos	150
	Ejecución y coordinación de procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de unidad organizacional	200

### CRITERIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo
TECNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLOGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades. Agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional
EJUCION Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales

DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Le corresponda esos puestos direccional, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales
------------------------------------	---

**b.- Control de resultados.-** Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados, y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados
2	El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos
3	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de

	estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.
5	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios en función de la demanda de los clientes Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Escala de intervalos de valoración.- por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponda de acuerdo a la siguiente escala:

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALO DE	INTERVALO HASTA
1	Auxiliar de servicios	153	213
2	Asistente administrativo A	214	273
3	Asistente administrativo B	274	334
4	Asistente administrativo C	335	394
5	Técnico A	395	455
6	Técnico B	456	516
7	Profesional I	517	576

8	Profesional 2	577	637
9	Profesional 3	638	697
10	Profesional 4	698	758
11	Profesional 5	759	819
12	Profesional 6	820	879
13	Especialista en gestión pública	880	940
14	Director técnico de área	941	1000

## CONCLUSIONES

- Mediante la investigación realizada al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo encontramos el problema que afecta al normal desenvolvimiento de las actividades encomendadas ya que desconocen a profundidad de las tareas y obligaciones que tienen dentro del desarrollo de sus actividades.
- Que a través de las encuesta y entrevista realizada al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo se nota un desconocimiento real de la descripción y valoración de puesto de trabajo
- Que la selección de personal no se la avenida realizando bajo una estructura de perfiles y competencias de acuerdo al puesto a ocuparse.

## RECOMENDACIONES

- Que la Universidad Técnica de Babahoyo debe contar con un manual de funciones para la selección del personal administrativo
- El personal administrativo debe tener título de tercer nivel acorde al puesto en que desempeña para ser competitivo en sus funciones
- La selección de personal nuevo se debe realizar de acuerdo a las necesidades de la institución con sus respectivo perfiles y competencias que obtiene de acuerdo a su especialización
- A través de la investigación realizada proponemos un esquema para la descripción y valoración de puesto al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos " Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires 2002
- ARIAS GALICIA Fernando. 1973. "Administración de recursos Humanos", Editorial trillas., México.
- BREGSTROM, Robin Yale "Workforce Obsolescence" Production , 1993
- BUSI, Donald C. "The Job Description " More than Bureacratic Control " Supervisory Management, 1990
- CHIAVENATO Adalberto en "Administración de recursos humanos, segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1997
- FLEISHMAN Edwin A. y BASS Alan R. " Estudio de Psicología industrial y del personal " Editorial trillas, México 1979
- KEITH Davis, John W. Newstrom en "Comportamiento Humano en el trabajo" octava edición Editorial Mc. Graw Hill, México 1993
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heniz "Administración una perspectiva global", duodécima edición. Mc Graw Hill , México 2003
- LUCEMA, Diva María de S., "Avaliacao do desempenho", Sao Paulo, Mc Graw - Hill, 1976
- LYTLE, Charles W., "Job Evakuation Methods", New York, Ronald Press, 1990
- NIEVE Benjamín en "Ingeniería Industrial métodos tiempos y movimiento" tercera edición Editorial Alfa omega, México 1990
- STONER James., Freeman R. Edgard, GILBERT Daniel, "Administración" sexta edición Pearson , México 1996
- WAYNE Mondy R, SPHR, NOR Robert M, SPHR en "Administración de Recursos Humanos", Editoral Pearson Educación , México, 1997
- WENDELL I. French en; "Administración de personal, desarrollo de recursos humanos", Editorial Limusa Noriega, México, 1993





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN**  
**CONTINUA**



ANEXO 01

**FICHA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Personal de la UTB ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**Objetivo de la Encuesta:** En calidad de egresada del programa de Maestría en Administración de Empresa de la Universidad Técnica de Babahoyo, me encuentro realizando el trabajo de investigación "Descripción y valoración de puestos de trabajo" requisito previo a la obtención de Magister en Administración de Empresa.

**La repuesta es netamente confidencial**

Año de servicio	Título académico si lo tuviere	Puesto que desempeña

**Conteste todas las preguntas marcando con una (X) la repuesta**

1).- ¿Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?

No me gusta	Me parece bien	No me satisface del todo	Me agrada mucho	Me es indiferente

2).- ¿Cómo considera a su jefe inmediato?

No sabe mandar	Es muy buen jefe	No es del todo malo	Es el mejor jefe que conozco	Me es indiferente

3).- ¿Considera que se le ha entrenado para su trabajo?

No he recibido Algún adiestramiento Útil	El adiestramiento ha sido Regular	Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito	Mi adiestramiento fue bueno pero incompleto	No retoman en cuenta

4).- ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?

Definitivamente No	No creo que se interese gran cosa	Lo necesario	Siempre he recibido pruebas de su gran interés	Es indiferente

5).- ¿Considera justos a sus jefes?

Ciertamente No	En algunas cosas, si pero no en la Mayoría	Considero que obran con justicia	Siempre y en todo he recibido trato justo	Indiferente

6).- ¿Considera Usted que existen favoritismo en su departamento?

Sí muchos	Absolutamente ninguno, se trato a todos por igual	Con algunos trabajadores, si	Existe una tendencia marcada a tratar distinto a los trabajadores	Indiferente

7).- ¿A quién puede responsabilizarse de las faltas de comprensión que puedan existir entre la empresa y el personal?

A los trabajadores	A los supervisores inmediatos	A los establecidos	A la alta gerencia	a ninguno de los anteriores

8).- ¿Lo han regañado su supervisor en presencia de otros empleados?

Frecuentemente	Siempre	Nunca	De vez en cuando

9).- ¿Conoce Usted si existe el manual de funciones en la UTB?

Si	No	Se está elaborando	Si ha existido lo aplicaron

10).- ¿Conoce usted bien las políticas del personal?

Las desconozco en absoluto	Las conozco perfectamente y nos han sido explicadas y comentadas	Solos las muy evidentes y de aplicación constante	Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos

11) ¿Considera usted que su jefe inmediato esta?

Muy bien capacitados	No sirve para su puesto	Está capacitado pero tiene fallas de mucha importancia	Posee la capacitación meramente indispensable

Gracias por su atención



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y  
EDUCACIÓN CONTINUA**



**FICHA DE ENTREVISTA**

Tipo: Documental

Directivos ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**Objetivo de la Entrevista:** en calidad de egresada del programa de Maestría en Administración de Empresa de la Universidad Técnica de Babahoyo, me encuentro realizando el trabajo de investigación "Descripción y valoración de puestos de trabajo" requisito previo a la obtención de Magister en Administración de Empresa.

1.- ¿Conoce cómo se selecciona el personal

Si

No

Por qué?

2.- ¿Conoce si existe un manual de funciones?

Si

No

Por qué?

3.- ¿Tiene algún método para controlar el normal funcionamiento de su personal a cargo?

Si

No

Por qué?

4.- ¿Cómo realiza la UTB el proceso de selección de personal?

Por reclutamiento	Por selección	Por entrevista	Por pruebas psicotécnicas y/o práctica	Otros (especifique)

5.- ¿La Contratación del personal es?

a) Contrato a prueba	
b) Contrato a plazo fijo	
c) Por concurso de merecimiento	
d) modalidad ley de carrera administrativa	

6.- El control de asistencia del personal administrativo se realiza en forma

- a) Manual
- b) Digital
- c) electrónico tarjetero

7.- Las relaciones sociales laborales con los compañeros son:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Poco satisfactoria
- d) Nada satisfactoria

8.- Las órdenes que emite el supervisor o jefe inmediato son:

- a) Oportuna
- b) a destiempo
- c) justo a tiempo
- d) pesimista
- e) optimista
- f) favorable
- g) promedio

9.- El empleado o trabajador posee capacidades previas para el ejercicio del puesto

Si

No

Por qué?

10.- Un cambio de puesto puede ser

- a) Por transferencia
- b) Por reemplazo
- c) Por ascenso

11.- ¿Qué tipo de capacitación se brinda al personal?

- a) capacitación técnica
- b) Adiestramiento práctico
- c) Perfeccionamiento

12.- Se efectúan rotaciones en la organización

Si

"No

Por qué?

## **RECURSOS**

### **a. RECURSO HUMANO**

- ◇ Asesor del proyecto
- ◇ Director de Recursos Humano
- ◇ Director de planificación y desarrollo
- ◇ Jefes departamentales
- ◇ Empleados administrativos

### **a. RECURSO MATERIAL**

- ◇ Carpetas
- ◇ Papelería
- ◇ Computadora
- ◇ Xerocopia
- ◇ Suministros de oficina.
- ◇ Textos
- ◇ Cassette
- ◇ Grabadora portátil

## PRESUPUESTOS

El presupuesto cubre el diseño y la ejecución

### a) Distribución del presupuesto

- TRANSPORTE:

Viático y movilización	40.00
------------------------	-------

- MATERIALES:

Remas de Bonn tamaño Inem	7.00
---------------------------	------

Cartucho de tinta	65.00
-------------------	-------

Caja de disquetes	2.00
-------------------	------

Textos	80.00
--------	-------

- VARIOS

Tipiada y reproducida del proyecto	250.00
---------------------------------------	--------

Anillado	30.00
----------	-------

Xerox copia	20.00
-------------	-------

- IMPREVISTOS:

Otros no tomados en cuenta	30.00
----------------------------	-------

<b>TOTAL</b>	<b>524.00</b>
--------------	---------------

Son: Quinientos veinte cuatro dólares los mismos que serán financiados por aportes personales de los investigadores