

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE**  
**BABAHOYO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**La utilización de la documentación básica para la gestión  
de recursos humanos en el área administrativa del  
Instituto Técnico Superior “Julio Moreno Espinosa”**

**Ing. Franklin Sánchez  
DIRECTOR**

**AUTORES:**

**Antonio Ochoa Galarza  
Cristóbal Yaselga Mancheno**

**Santo Domingo de los Colorados  
2004**

## DEDICATORIA

Al Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", institución en la que hemos laborado 30 años y a su personal administrativo, al que legamos con mucha voluntad este trabajo que requirió de decisión, dedicación y sacrificio, todo en aras de labrar un futuro mejor para su vida laboral e institucional.

Antonio y Cristóbal

## PRÓLOGO

Las instituciones contemporáneas, para subsistir con éxito en el logro de sus metas y ante la competencia, tienen como objetivo primordial la modernización en todos sus ámbitos, y fundamentalmente la gestión del talento humano. Históricamente conocemos que ha existido una evolución en la definición de cual es el factor relevante en la producción de bienes y servicios, en su momento se le atribuía a la materia prima, luego a la técnica, a la infraestructura, para concluir un par de décadas atrás con el reconocimiento al talento humano como el eje del crecimiento institucional. Situación que se ha generalizado y aprovechado primordialmente en la empresa privada, en nuestro país el panorama ha sido idéntico, aunque con muchos años de retraso. A nivel de las instituciones públicas –más por iniciativas propias que por política gubernamental- se están introduciendo y adaptando algunos de los sistemas de gestión de recursos humanos. En nuestra investigación, rescatamos esta iniciativa, para resaltar el valor de la gestión del talento humano, y, además le añadimos el análisis racional y conceptual de que el talento humano por si solo no es suficiente, hay que proporcionarle herramientas, instrumentos materiales e intelectuales en un ambiente apropiado técnicamente. En el ámbito administrativo de los colegios, uno de los instrumentos a perfeccionarse técnicamente son los documentos que se utilizan para la gestión de sus recursos humanos, y, hacia allí esta enfocada nuestro trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Dedicatoria	
Prólogo.....	i
Índice de contenidos.....	ii
Lista de tablas y gráficos .....	IV
<b>CAPITULO I</b>	
Introducción	1
Formulación del problema y justificación de estudio	1
Presentación de los objetivos generales y específicos	5
Revisión de investigaciones relacionadas al tema	6
Restricciones y alcances del estudio	6
<b>CAPITULO II</b>	
Marco teórico contextual	7
Marco histórico institucional	7
Marco teórico relacionado al tema	16
Desarrollo de la Categorías de estudio	21
Conceptualización de la terminología empleada	54
<b>CAPITULO III</b>	
Metodología empleada	72
Diseño de la investigación	72
Población y muestra	73
Hipótesis	75
Variables de estudio	76
Técnicas e instrumentos	79
Proceso metodológico	79

Procesamiento de datos	80
<b>CAPITULO IV</b>	
Resultados obtenidos	83
Presentación de datos generales	83
Presentación, análisis e interpretación de los datos	92
<b>CAPITULO V</b>	
Conclusiones generales y específicas	154
Recomendaciones	161
Propuesta	165
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	241
<b>ANEXOS</b>	243

## LISTA DE PERFILES Y GRÁFICOS

	Página
Perfil de Desarrollo Organizacional	84
Perfil de Planificación de Recursos Humanos	85
Perfil de Análisis de puestos	86
Perfil de Reclutamiento y Selección	87
Perfil de Capacitación y Desarrollo	88
Perfil de Evaluación del Desempeño	89
Perfil de Registros Estadísticos	90
Perfil de Relación Laboral	91
Cuadros de desarrollo Organizacional	93
Cuadros de Planificación de Recursos Humanos	100
Cuadros de Análisis de Puestos	107
Cuadros de Reclutamiento y Selección	116
Cuadros de capacitación y Desarrollo	125
Cuadros de Evaluación del desempeño	134
Cuadros de Registros Estadísticos	142
Cuadros de Relaciones Laborales	146

# CAPÍTULO I

## Introducción

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

Conscientes que la presencia histórica en el campo educativo del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno Espinosa", dentro de la vida de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados y su entorno ha sido y es importantísima por el paralelismo en que van creciendo desde sus orígenes, creando mutuos compromisos de complemento, en consecuencia este centro educativo no puede quedar complacido con lo que actualmente posee y ofrece, al contrario, debe mantener latente su presencia con nuevas iniciativas y formas de servicio dentro de un contexto global: social, económico, cultural, científico y ambiental, pero sobre todo con el afán de cumplir adecuadamente en la búsqueda de las soluciones para las diversas inquietudes formativas y vocacionales de un buen número de jóvenes que ansían reforzar e incrementar su capacidad académica en los variados ámbitos del conocimiento científico, técnico, cultural y humanístico. Se dice – con mucho acierto desde luego – que los centros educativos no deben mantener su status de entes aislados de

la comunidad, sino más bien promover la vinculación Colegio-Familia, Colegio-Comunidad, Colegio-Empresa, convirtiéndose en actores y generadores de la capacitación necesaria para enfrentar con éxito la competitividad que genera la globalización, tendencia contemporánea ineludible que deben asumir los pueblos que deseen mantener el ritmo que marca el ámbito mundial. Por ello El Instituto Técnico Superior "Julio Moreno Espinosa", en su área de post bachillerato técnico, logró la creación de la especialidad de Contabilidad de Costos, experiencia de vinculación del Colegio con las empresas circundantes, que permitió pulsar las exigencias del mercado laboral con nuevos conceptos estratégicos de calidad para reorientar y ampliar sus actividades y objetivos iniciales. Pero esto, desde luego no es suficiente, una institución de educación media, tiene muchas facetas y compromisos preestablecidos con la juventud de su entorno y con la comunidad misma, que la ve como su aliado estratégico en la construcción de un futuro común.

En la educación constantemente se busca alternativas para cumplir el objetivo del desarrollo y función integral del hombre, mas aún cuando por las exigentes condiciones de vida comunitaria, familiar y laboral no puede ni debe detener su constante preparación y continua formación para asumir los nuevos roles y retos, que le permitirán ser elemento activo y positivo para sí mismo y sus semejantes, caso contrario quedaría marginado de cualquier oportunidad de superación personal. Por



consiguiente es obligación de todas las instituciones educativas responsables, ser creativas, en la búsqueda de nuevas alternativas y estrategias para la preparación de la juventud de sus comunidades; el Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", tiene esa responsabilidad en Santo Domingo de los Colorados, y todos sus elementos: Directivos, Docentes, Administrativos, Alumnos y Padres de Familia, están concientes de aquello y se aprestan a enfrentar los retos que esto conlleva.

Las instituciones educativas del país, que por sus deberes para con la comunidad deben constituirse en un modelo a seguirse en lo administrativo, científico, tecnológico, moral, etc, lamentablemente por variadas y muy conocidas razones no logran ser un parámetro positivo de eficacia y eficiencia en su actuar diario en los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Siempre se argumenta que la falta de recursos, de capacitación, de conocimientos técnicos-científicos y de comprometimiento con el cambio son las anclas que impiden su evolución acorde con el tiempo y el espacio.

Cuando nos referimos a las de nivel medio, la realidad no cambia, pero esto nos permite ser más puntuales en los problemas y fortalezas de su convivencia educativa-administrativa, y mucho más cuando nos referimos a los talentos humanos que constituyen las diferentes instituciones y cuyo

valor es innegable pero que casi siempre no cuentan con los instrumentos operativos requeridos para una buena gestión.

En esta atmósfera de constantes deficiencias y múltiples justificaciones, también se detecta el poco compromiso de los directivos en la utilización de las técnicas e instrumentación que disponen para un seguimiento administrativo como parte de la rutina de su gestión, ahondando el desorden y anarquía que reina en muchos colegios y con ello malgastando los recursos materiales, económicos y sobre todo desperdiciando el talento humano, piedra angular para una eficaz y eficiente administración.

El marco legal vigente, a partir de la Constitución Política que rige y organiza a nuestras instituciones y vida nacional, las leyes de Educación y de Servicio Civil y Carrera Administrativa, las disposiciones de la desaparecida Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI) y de la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público (SENRES), impulsan la descentralización y desconcentración de la Administración Fiscal en sus diferentes niveles y formas y con ello otorgan la oportunidad de que las instituciones y sus elementos sean creativos y adopten técnicas modernas, utilicen instrumentos (en nuestro caso la documentación) adecuados y debidamente preparados para lograr cambios palpables y de efectos positivos. Para aprovechar esta alternativa nos hemos preparado investigando las nuevas teorías de la administración fiscal y

privada, especialmente los temas referentes a la gestión de recursos humanos y específicamente lo relacionado sobre técnicas documentales y de archivo, todo ello con el afán de cumplir con una función protectora y preventiva para detectar los problemas que se producen en la función administrativa y los subsistemas: Diseño de puestos, Selección, Ubicación, Capacitación, Evaluación, etc.. Aprendiendo a coordinar tareas y evitando dualidades, cada cosa en su lugar, intentando la especialización de los puestos tomando en cuenta el diseño histórico o la experiencia del personal. Lamentablemente son cosas que debían haberse tenido en cuenta desde mucho antes, pero la realidad que nos rodea demuestra que no hay una normatividad específica, los documentos que se emplean solo registran datos generales y no específicos, cumplen funciones informativas pero poco proyectadas al mejoramiento profesional, al desarrollo personal, al fortalecimiento del clima organizacional, a la eficacia y eficiencia del desempeño laboral, que garanticen control, seguridad, estabilidad, incentivos, etc<sup>1</sup>.

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

### **1.2.1 General**

Proponer la utilización de una documentación básica, mediante formularios en cada fase del proceso, para la gestión de los Recursos

---

<sup>1</sup> DNP, SENDA, OSCIDI, SENRES Y Reglamento Interno

Humanos del sector administrativo del Instituto Técnico Superior " Julio Moreno E".

## **1.2.2 Específicos**

1.2.2.1 ~~3~~ Conocer los documentos importantes

1.2.2.2. Analizar los contenidos de cada uno

1.2.2.3. Solucionar incoherencias administrativas en los procedimientos

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

El talento humano -como elemento productivo- es un tema de investigación no muy generalizado, mucho menos su gestión y mucho peor el de la documentación como un instrumento para la gestión del talento humano, lo que confirmaría que esta investigación realizada, es original e innovadora.

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

La intención fundamental del grupo es presentar un trabajo eminentemente práctico documental, que conlleve una filosofía de utilidad real frente a la creciente y exigente demanda de óptima prestación de servicios del cliente interno y externo del colegio; que constituya una fuente de datos para que todos los miembros de la institución y fundamentalmente para que los directivos y del área administrativa tengan un instrumento al cual recurrir con la seguridad que luego podrá aplicarse con confianza y siempre pensando que es un avance del proceso administrativo

## **CAPÍTULO II**

### **Marco teórico conceptual**

#### **2.1. Marco histórico institucional**

##### **Situación Actual**

El Instituto Técnico Superior "Julio Moreno Espinosa", tiene 42 años de vida institucional al servicio de la comunidad santodomingueña, fue el primer colegio que se fundó en esta ciudad; su trayectoria ha sido siempre ascendente, sin entrar en detalles y más motivados por sensibilidad que por criterios técnicos se afirma en el entorno educativo que cumple debidamente con su función específica; pero los que laboramos allí percibimos que existen muchas cosas que faltan y que son susceptibles de ser gestionadas para mejorar técnicamente a la institución; por ello y luego de un análisis del Área de Gestión de Personas y de sus descriptores, como miembros de la Institución identificamos al Sector Administrativo como una buena alternativa para

elaborar un Proyecto para su mejoramiento, en vista que el personal administrativo cumple con sus labores específicas pero no lo hace óptimamente con un compromiso de superación personal e institucional, lo hace como tareas aisladas sin objetivos definidos en un plan operativo, simplemente cumple órdenes pero no agrega valor a sus tareas, no hay trabajo en equipo con el ánimo de que la institución sea la beneficiada, tan solo el interés de cumplir para no ser amonestado personalmente, quedando siempre latente la idea de que se pudo hacerlo mejor. Razón más que suficiente para aprovechar y formar un Equipo de Trabajo entre el maestrante Cristóbal Yaselga y el maestrante Antonio Ochoa para que ejecute el Proyecto luego de que realice el respectivo análisis interno y determine la realidad de la situación (características y problemas) donde queremos llevar a cabo nuestra intervención. El equipo inmediatamente inició su labor, primero estableciendo el mecanismo para la elaboración del FODA del sector administrativo, con la participación de representantes de toda la comunidad educativa del plantel y con la ayuda de una encuesta como instrumento básico (anexo) se elaboró el perfil de cada una de las dependencias administrativas. Igualmente en una reunión se elaboró el cuadro de las partes interesadas y los árboles de problemas, objetivos y estrategias del mismo sector <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> PRETEC: Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica- pag. 125

### 2.1.1. Análisis de las partes interesadas

INSTITUCIONES	COLECTIVOS INTERESADOS	OTROS
ITS. Julio Moreno E. (1)	Personal Administrativo (2)	Comunidad Educativa (3)

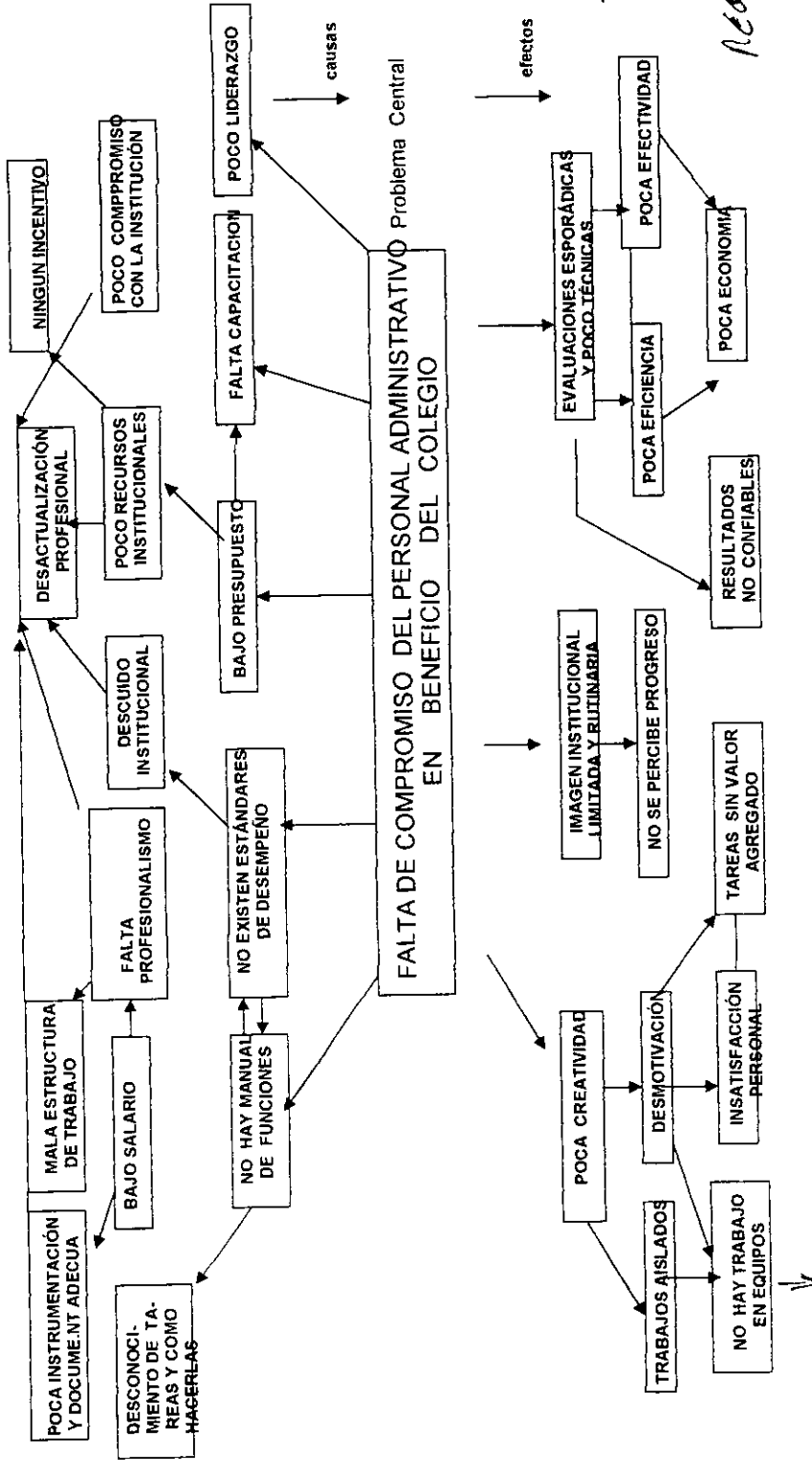
	PARTE INTERESADA (1)	PARTE INTERESADA (2)	PARTE INTERESADA (3)
<b>Problemas</b>	Poca eficacia y eficiencia del Personal Administrativo	Poca actualización técnica e instrumental especializada	Servicios satisfactorios pero no óptimos
<b>Intereses</b>	Formación de equipos de trabajo	Absorber nuevas tecnologías y conocimientos	Recibir mejores y variados servicios
<b>Potencialidades</b>	Estructura y recursos financieros y técnicos	Predisposición al aprendizaje y mejoramiento profesional	Comprensión y Colaboración para el desarrollo de actividades
<b>Interacción</b>	Con financiamiento para capacitación	Participando en las actividades programadas para capacitación	Contribuyendo en las prácticas de mejoramiento administrativo

### 2.1.2. Análisis FODA

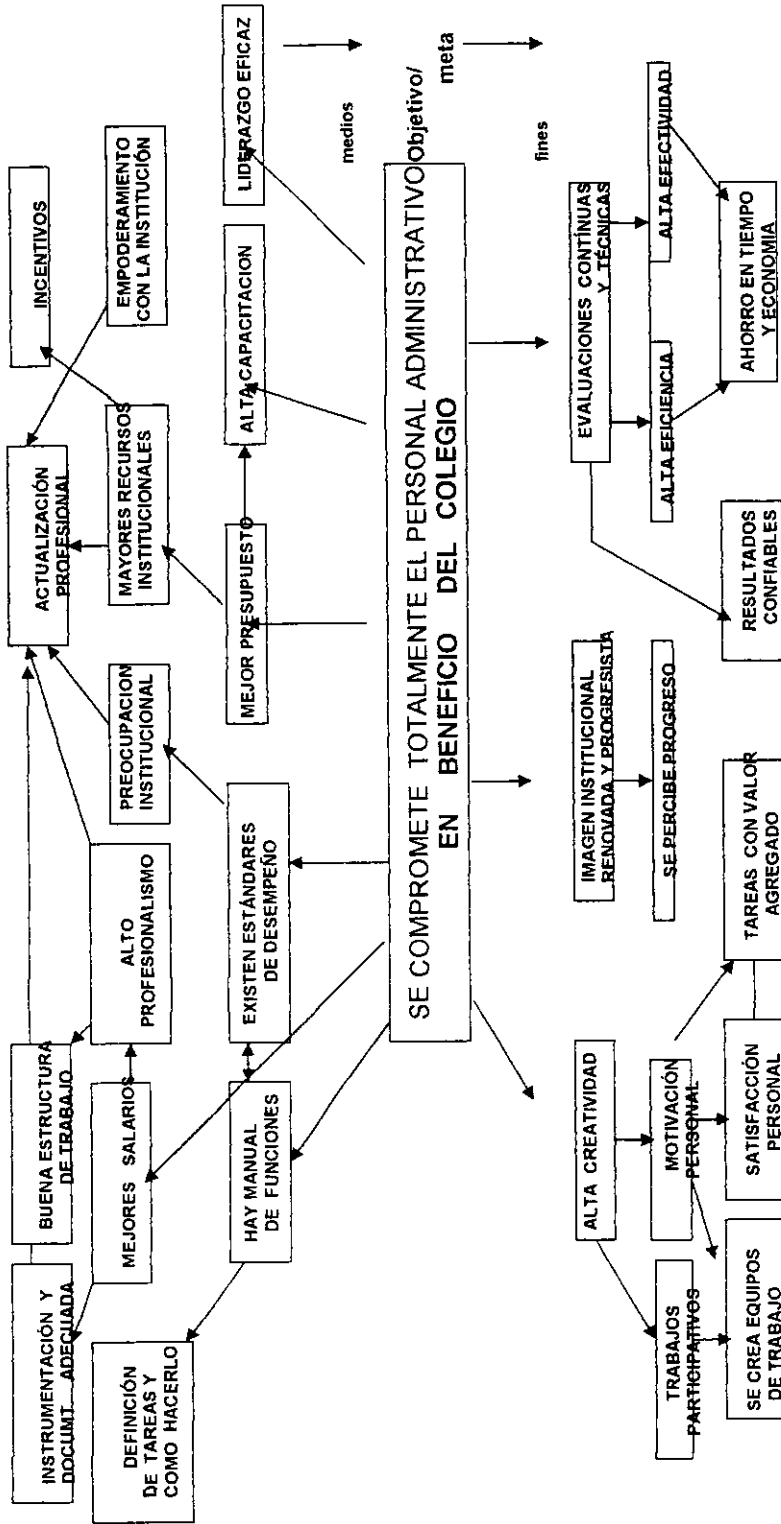
	POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
PRESENTE	<p>(FORTALEZAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puntualidad</li> <li>➤ Respeto a disposiciones</li> <li>➤ Cumplimiento de tareas</li> <li>➤ Dispuestas</li> <li>➤ Experiencia</li> </ul>	<p>(DEBILIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformismo</li> <li>➤ Poco valor agregado</li> <li>➤ Falta de Motivación</li> <li>➤ Poco compromiso institucional</li> <li>➤ Ausencia de un Manual de funciones</li> <li>➤ Falta de formularios especializados</li> </ul>
FUTURO	<p>(OPORTUNIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ Mejoramiento Profesional</li> <li>➤ Aumento de Ingresos</li> <li>➤ Reconocimiento Institucional</li> </ul>	<p>(AMENAZAS / RIESGOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quedar sin trabajo</li> <li>➤ Estancamiento financiero y profesional</li> <li>➤ Evaluaciones en base a estándares</li> </ul>



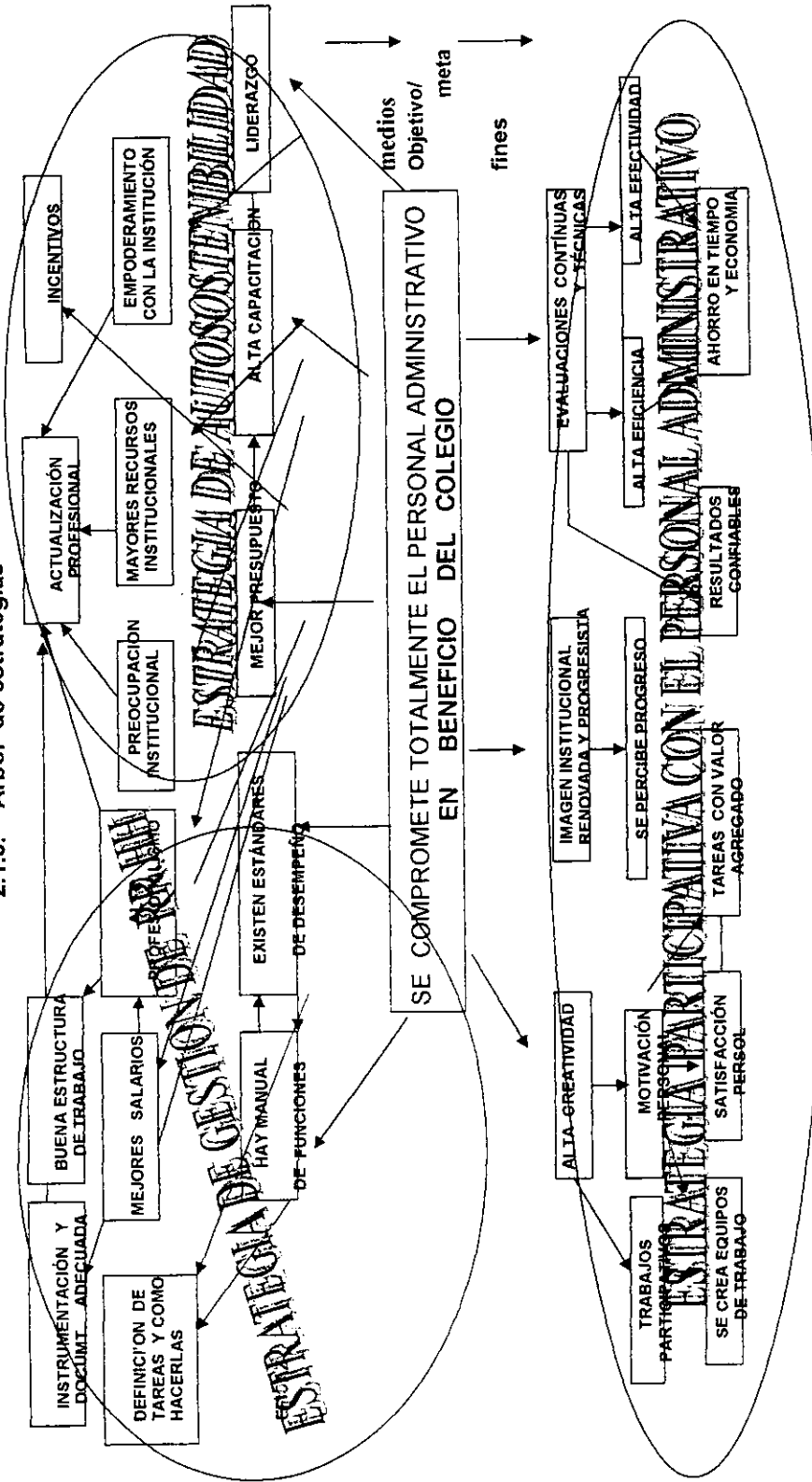
2.1.3. Árbol de problemas



### 2.1.4. Árbol de Objetivos



2.1.5. Árbol de estrategias



Del análisis del cuadro anterior se desprende que existen problemas en el área administrativa del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", fundamentalmente motivados por la poca actualización científica, técnica e instrumental en las actividades y funciones administrativas y sus derivaciones; es muy común en los colegios del país, solamente regirse por lo que establecen las normas vigentes, más no operativizarlas intentando y experimentando con nuevas metodologías y tendencias administrativas, situación que también ocurre en nuestra institución y que es la que justamente queremos cambiar con la elaboración del proyecto propuesto en el presente trabajo.

La intención fundamental del grupo es presentar un trabajo eminentemente práctico documental, que conlleve una filosofía de utilidad real frente a la creciente y exigente demanda de óptima prestación de servicios del cliente interno y externo del colegio; que constituya una fuente de datos para que todos los miembros de la institución y fundamentalmente para que los directivos y del área administrativa tengan un instrumento al cual recurrir con la seguridad que luego podrá aplicarse con confianza y siempre pensando que es un avance del proceso administrativo. Concientes estamos que este trabajo trae consigo dificultades, propias de toda propuesta de cambio que intenta romper una rutina de malas costumbres, métodos poco técnicos e inclusive poco éticos en muchos casos, rutina a la que ladinamente o por ignorancia han acudido por varias décadas muchos directivos y que no pocas

veces han sido el resultado de vacíos legales o de poca legislación actualizada técnicamente. Pero igualmente estamos claros al pensar que es una propuesta realizable, sin imposibles ni sueños inalcanzables, principalmente por la predisposición que tenemos de trabajar y por la colaboración y grandes expectativas del personal del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E." para asumir nuevas técnicas y conocimientos en su trabajo diario.

Además de cualquier otro argumento que se pueda esgrimir, hay que resaltar que esta propuesta es una alternativa de solución a los problemas internos que existen en la gestión de los recursos humanos en la institución, basta resaltar que se abordarán nuevos conceptos e instrumentos para el manejo técnico de este importante capítulo de la administración, y, de hecho se constituye en un instrumento positivo para el desarrollo de las actividades, tareas y desempeño exitoso en el trabajo diario de nuestros compañeros del personal administrativo y para la toma de decisiones acertadas por parte de los directivos. Sus resultados serán tomados por la comunidad educativa como efectos administrativos motivantes, inclusive para incursionar en otras áreas de la institución (docente, alumnos, padres de familia, etc.). Problema: ¿Cómo se utiliza la documentación básica para la gestión de recursos humanos en el área administrativa del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E."?

## 2.2. Marco teórico relacionado con el tema

### 2.2.1. Alternativa teórica

2.2.1.1. (¿Qué?) Es tradicional el estudio de aspectos administrativos basados en sus principios y procesos, como también el tratamiento de documentos mercantiles y/o secretariales, pero no se ha considerado que todo "acto escrito" constituye un documento, el mismo que justifica:

- datos centrales
- una tarea
- una actividad
- un compromiso
- una colaboración
- una responsabilidad directa
- una subordinación de dependencia
- una remuneración
- una sanción o un estímulo
- test o pruebas
- valores de desempeño
- traslados y otros

que deben ser registrados y utilizados tanto en el sector fiscal como en el privado y que tengan relación de trabajo con el personal

colaborador de la institución, la documentación es una historia individual y colectiva, que de su análisis se desprenden las mejores acciones o aquellas consideradas como negativas, se ubica a la persona con un desempeño adecuado para el cumplimiento de las actividades institucionales y encontrar valores, destrezas o iniciativas que pueden ser utilizadas como ejemplo para el desarrollo y consecución de objetivos.

**2.2.1.2. (¿Para Qué?)** La utilización, el manejo, el uso y el movimiento que se dé a cualquier documento, es un trámite cuyo objetivo es poner en práctica lo que se manifiesta en los documentos. El trámite puede procesarse de acuerdo a la estructura orgánica interna del Instituto y sus reglamentos o disposiciones, lo que da lugar a una elaboración de manuales de procedimientos, documentos que parten desde una elemental solicitud de empleo hasta los documentos de elevado nivel administrativo como el de gestión ministerial.

**2.2.1.3. (¿Cómo?)** El Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", tiene una organización específica, métodos y procesos que se adaptan a su peculiar actividad oficial de servicios educativos en sus niveles: básico, diversificado y superior y, por el número de colaboradores, se presenta la necesidad de manejar documentos de diferente tipo:

poder simplificar y perfeccionar las tareas como para que se transmitan documentadamente las directrices y disposiciones.

**2.2.1.4. (¿Cuándo?)** Se resuelven problemas pendientes en tiempos aconsejables o de inmediato con un ritmo ordenado de procedimientos, la documentación significa agilidad, orden y trámite, por que los papeles “ no se quejan si se estropean”, pero no debe caerse en el desorden, también se sugiere revisar manuales, reglamentos y leyes afines al subsistema del desarrollo de Recursos Humanos.

**2.2.1.5. (¿Se hizo antes?)** Las expresiones con signos, desde las tablas de Moisés hasta llegar a la era académica, demuestran que los documentos son parte de un proceso histórico por etapas, en hojas, papiros, en lenguaje monosilábico de los chinos, la correspondencia, los convenios militares, etc,. Posteriormente a partir de la Revolución Industrial se institucionaliza la legalización y el tramite de los documentos. Esto con diferencias temporales se producen alrededor del mundo. En nuestro territorio se recorre documentadamente desde el Incario, la Colonia documenta los tributos y ventas de tierra, la Gran Colombia con manifestaciones constitucionales, la República y sus reformas legales, los cambios políticos, etc, etc,. En el campo que nos concierne encontramos que se “controla” al personal y su gestión en las instituciones



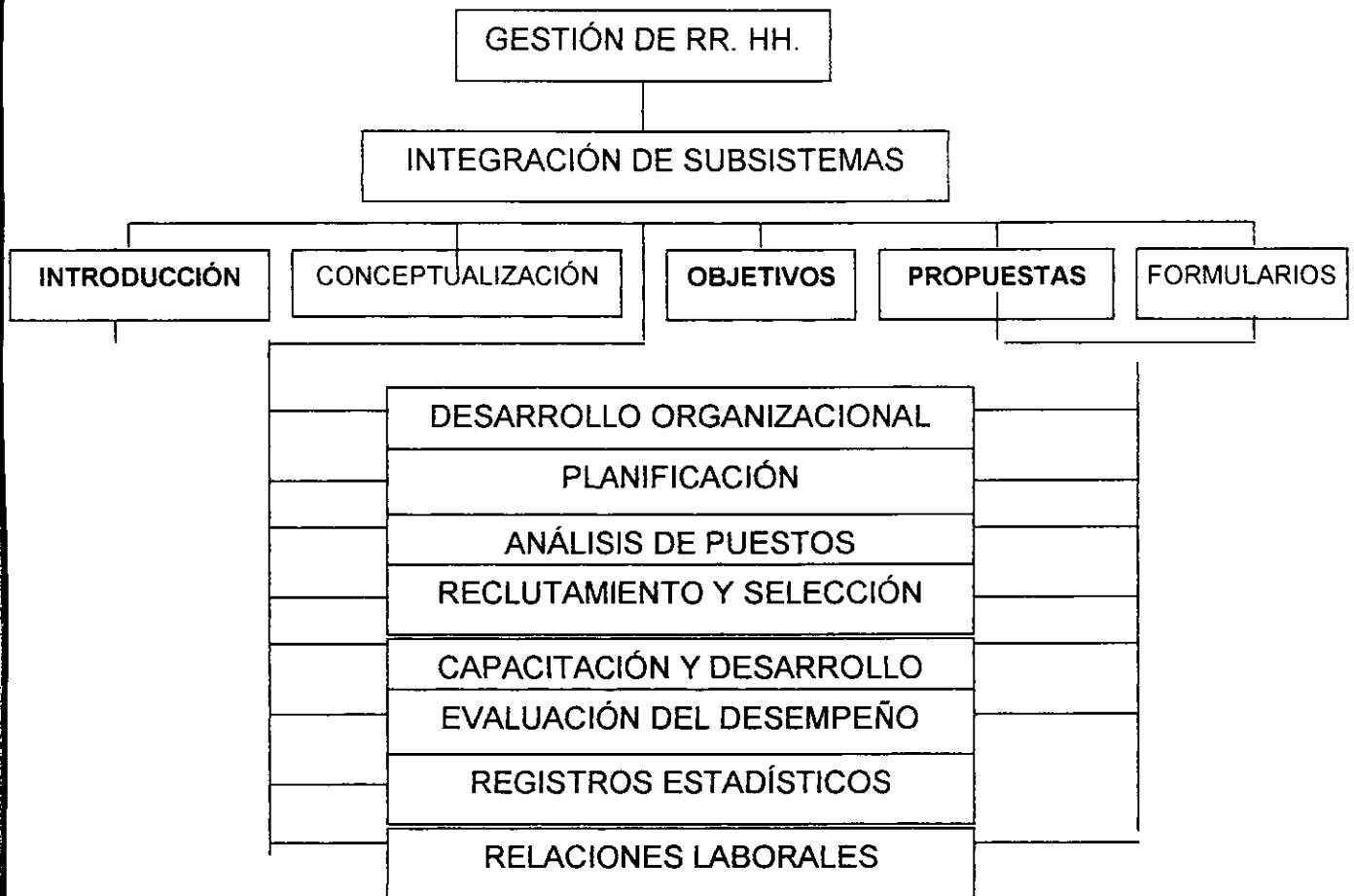
fiscales desde el apareamiento de las Direcciones de Personal con sus diferentes denominaciones: Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI) y de la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público (SENRES), etc., se iniciaba con el documento del registro del nombramiento del empleado y nada más, en la actualidad algo se avanzado con la desconcentración de los archivos y controles y regulando la participación de cada institución en los trámites desde luego condicionados por las disposiciones y leyes pertinentes.

**2.2.1.6. (¿Con qué contamos?)** El término documento es un acto escrito que indica la verdad de una actividad o de la vida de un funcionario, empleado u obrero. Son documentos personales de gestión para lo cual es necesario establecer un detalle de sus partes o componentes. A pesar de contar con organismos que regulan documentadamente (formularios) la actuación de las personas (Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional y de la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público, Ministerios, Direcciones, etc., no tienen presencia institucional formativa y para que se regulen en las entidades fiscales un Sistema Básico de documentos en la gestión de Recursos Humanos y, este ha sido el factor por el cual en el Instituto Técnico Superior "Julio Moreno

E.” contamos actualmente con un mínimo registro de formularios, por ejemplo, sobre la vida curricular del personal se encuentra una ficha en secretaria y otra en contabilidad, además de la hoja de asistencia en la Jefatura de Recursos Humanos, ningún otro documento registra su vivencia, record institucional y sus tareas debidamente organizadas.

**2.2.1.7. (Estructura)** La propuesta es preparar modelos que son revisados por las autoridades para determinar el estilo que más convenga, evitando las incoherencias, con los componentes necesarios y que puedan seguir un trámite adecuado, además que permitan la realización de controles periódicos del personal. Los documentos que en el desarrollo de la Tesis se propondrán tienen relación con cada una de las fases de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Instituto, y que necesariamente serán un archivo importante en el departamento respectivo como en la vida en particular de cada colaborador quien deberá tener fácil acceso al mismo para que recuerde siempre su responsabilidad y su relación con los demás, es decir cada formulario tendrá referencias claras, comprensibles y serán la base para la planificación del Desarrollo Organizacional y Mejora del Clima Institucional.

## 2.2.2. Desarrollo de las categorías



### 2.2.2.1 Desarrollo Organizacional:

#### Introducción.

Para la gestión de recursos humanos es una técnica que se inició en la década del 70 del siglo pasado que utiliza el enfoque interdisciplinario es decir conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructural tienen el objetivo de: "Lograr que los individuos se adopten al

cambio con las organizaciones, mediante la operación del individuo para la empresa, como de ésta para la persona". ( <sup>1</sup> )

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planificado, no puede ser sorpresivo, y que involucre a todos sus colaboradores convencidos de dicho cambio. Las principales estrategias consisten en la intervención en las actuales actividades de la institución para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones acerca de las nuevas alternativas de acción.

### **Conceptualización.**

"El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la institución" (W. Bennis).

### **Cuadro de Propósitos.**

- Desarrollar una administración viable.
- Optimizar la efectividad.
- Procurar la cooperación.
- Resolver conflictos.
- Decidir de acuerdo a la información.
- Aumentar el nivel de confianza.

---

<sup>(1)</sup>Reinoso, Víctor. Proceso Administrativo – Ambato. P. 661 .

- Crear ambientes de trabajo.
- Permitir la comunicación lateral, vertebral y diagonal.
- Incrementar el entusiasmo.
- Aumentar el nivel de participación.
- Establecer un sistema de estímulos.
- Procurar el apoyo de los niveles de dirección.
- Orientar la experiencia y la cultura organizacional.
- Dinamizar el espíritu de grupo.
- Compartir el liderazgo.
- Evaluar los valores personales y agrupados.

La institución con más de cuatro décadas de vida, considera importante que existen debilidades y amenazas que van siendo solucionadas con una planificación estratégica conveniente y consolida fortalezas y oportunidades con una visión de transformación y una misión de colaboración mutua de acuerdo a sus objetivos los mismos que permiten un armónico funcionamiento estructural y práctica de valores éticos. El desarrollo Organizacional implica un respeto al marco legal que le cubre, razón por lo cual es una estructura tradicional vertical, controlada por una línea exclusiva de mando lo que centraliza la toma de decisiones. En este trayecto de la organización sus recursos humanos han pasado por diferentes experiencias de los empleados del Estado, su cultura organizacional no es negativa, se han cimentado valores en la mayoría de colaboradores, qué falta?, falta afrontar los nuevos retos con buenas

relaciones sociales, superando las dificultades en el campo laboral, la falta de motivación, superar los intereses solo del ingreso económico, existiendo eso sí, un cambio tecnológico a pesar de los escasos ingresos económicos, todo ello en el sector administrativo a donde se encamina nuestra tarea. La propuesta de aplicar documentos básicos frente a las incoherencias administrativas, está en función del cambio organizacional en su desarrollo, razón por la que identificamos propuestas específicas en sus niveles:

- Eliminar en lo posible la verticalidad
- Delegar responsabilidad en la toma de decisiones
- Descentralización
- Reforma del reglamento interno
- Reforzar en todos sus niveles actitudes beneficiosas
- Buena comunicación
- Trabajo de grupo sensibilizando al personal
- Estimular la creatividad e iniciativas técnicas
- Dotar de equipos sistematizados

Consecuentemente con la propuesta de agilizar la implementación de la documentación y/o formularios adecuados o componentes solo para contar con los indicados en la alternativa teórica <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Módulo de Desarrollo Organizacional, Marcelo Villalva

## **2.2.2.2. Planificación de Recursos Humanos:**

### **Introducción**

El recurso humano es prioridad uno, porque toda actividad se lleva a cabo con la participación de las personas, sin este recurso ninguna administración es concebida. "La satisfacción más grande es poder identificar el talento y ubicar a la persona en el lugar apropiado para que puedan usar contractivamente su talento" (Shapiro Yeing). La planificación de recursos humanos asegura de tener el número y la clase de personal en puestos adecuados y en el tiempo necesario, que sean capaces de hacer efectiva, eficaz y eficiente cada actividad para que la institución cumpla sus objetivos, subsistema que le corresponde al departamento respectivo o a alguna comisión especializada en recursos humanos para diseñar: el Plan Estratégico y Plan Operativo.

### **Conceptualización**

Según el documento de Panorama 2000: "Saber determinar el empleo de los recursos humanos en una institución y precisar sus actividades". En la Administración de Personal y R.R H.H de Werther y Down (P. 122) afirma que planificar:

"Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización que reúnan las características

necesarias para que se logre alcanzar los objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional”.

### **Propósitos**

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Mejorar y enriquecer la base de datos de información.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas.
- Evitar exceso de personal.
- Preparar los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos.
- Prevenir vacantes, traslados, promociones, jubilaciones.
- Determinar nuevas operaciones, actividades, tareas.
- Tener un inventario de recursos humanos.
- Utilizar documentación necesaria y coherente en fase.
- Preparar y elaborar técnicas de evaluación y valoración.

Es un tema de atención considerable para prever cuantos y que tipos de empleado serán necesarios en el futuro y como se actuará frente a esta demanda para ayudar a la dirección a tomar decisiones sobre el exceso de personal, reclutamiento, entrenamiento, relación laboral, evaluación, conflictos y precisar continuos reajustes y modificaciones según los resultados. Si la organización no cuenta con un número adecuado de personas que reúnan características necesarias, no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional para corto y largo



plazo, y no podría enfrentar los desafíos externos e internos, el interno es el desafío de nuestra propuesta. El Instituto, cuenta con una planificación estratégica institucional que cumple con los propósitos establecidos y es el documento fundamental para el desarrollo del personal. Como documentos específicos se proponen un cuadro de las necesidades del personal y se ilustra de la siguiente manera:

- Código presupuestario
- Nombre del puesto
- Departamento solicitante
- Necesidades específicas o actividades

Además de un formulario que contiene el inventario de Recursos Humanos que contiene cuatro partes más o menos, según se condicionan al Instituto:

1. Datos generales
2. Educación formal, capacitación, responsabilidades, técnicas y aparatos capacitados para operar.
3. Datos del departamento de Recursos Humanos sobre evaluación, potencial para su promoción, puesto a desempeñar.
4. Evaluación definitiva del desempeño

### 2.2.2.3. Análisis de puesto y especificaciones<sup>3</sup>:

#### Introducción

Existen muchas dificultades en el análisis de puestos, algunas prácticas por la mala interpretación de sus componentes; otra relacionada con las actividades, los formularios básicos evitarían este desorden, también se origina por una confusa conceptualización entre descripción, imperfección y análisis, algunos autores creen que el análisis reúne las dos anteriores.

Fundamentalmente el análisis de puesto describe tres aspectos importantes: La información que se deriva del análisis; los sistemas de información de recursos humanos y el diseño de puestos o aplicación de la información, algunos de los formularios continúan este aspecto y estos elementos, en las propuestas.

#### Conceptualización

- El análisis de puesto es el conjunto amplio de información acerca de los puestos y los requisitos para llevarlo, que se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.

---

<sup>3</sup> WERTHER&DAVIS. RR.HH. México-2001

- “La descripción de puestos, es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, que deben seguir un mismo formato, en lo posible, pero la forma y el contenido varían de una institución a otra.”<sup>4</sup>
- “La especificación del puesto, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor (educación, experiencia, capacitación y habilidad)”<sup>5</sup>

### **Propósitos**

- Ubicar al personal en puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidato o candidatos adecuados para la vacante.
- Eliminar requisitos innecesarios.
- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos.
- Elaborar documentos que contengan descripción y especificación.

En términos conceptuales es una descripción de un puesto de trabajo mediante la recopilación de datos sobre el propósito, alcance, obligaciones y responsabilidades del puesto en particular. La

---

<sup>4</sup> GRAHAM, H.T.. Administración de Recursos Humanos-pag. 188

<sup>5</sup> William Werther, RRHH, P. 198

especificación es una relación detallada de las actividades físicas y mentales que implica el puesto de trabajo, su entorno social y físico; se expresa además en términos de comportamiento, lo que hace, sus conocimientos, los juicios que se forma y su responsabilidad “ante quién” y “de qué”. La OSCIDI,<sup>6</sup> presenta un cuestionario de clasificación de puestos de 22 items, que recopila buena información, nuestra propuesta consiste en especificar lo siguiente sobre el puesto:

- Nombre
- Código y fecha
- Responsable de la descripción
- Localización
- Supervisor
- Grado de preparación
- Experiencia
- Comunicación
- Desempeño laboral: esfuerzo físico, mental y condiciones de trabajo

Podría incrementarse la actualización del análisis, descripción resumida de actividades, características académicas, deberes y obligaciones, responsabilidad, aptitudes intelectuales, aptitudes físicas, condiciones de seguridad, desempeño y comentarios finales.

---

<sup>6</sup> OSCIDI: Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional

## 2.2.2.4. Reclutamiento y selección<sup>7</sup>:

### Introducción

Son fases inseparables, si no hay reclutamiento, no hay selección; sin embargo cada uno hace su trabajo, para conformar un solo proceso formal y costumbrista.

- |               |   |  |
|---------------|---|--|
| Reclutamiento | - | Elaboración de un cronograma del consenso. |
|               | - | Determinación de las bases del consenso.   |
|               | - | Realización de la convocatoria.            |
|               | - | Receptación de documentos.                 |
|               | - | Primer contacto con los candidatos.        |
| Selección     | - | Calificación de documentos y resultado.    |
|               | - | Entrevista y resultados.                   |
|               | - | Pruebas y resultados                       |
|               | - | Calificación definitiva y elección.        |
|               | - | Declaración final.                         |

**(Con cada resultado: aceptados y realizados)**

Los métodos de reclutamiento y selección son muy variados, porque se encuentran sometidos a condiciones y estructura normadas, no se considera técnicamente el análisis y diseño de puestos que nos proporcionan la descripción e información necesaria o básica de las funciones y responsabilidades que incluyen cada vacante, especialmente en el sector fiscal.

<sup>7</sup> ROBERT L. Dipboye. Proceso de Selección y Entrevista. Cincinnati-1992-Pag. 11

## Conceptualizaciones

**Reclutamiento:** Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la institución, que comienza con la búsqueda de candidatos y termina con la solicitud de empleo.

**Selección:** Es comparar la solicitud con la especificación de personal, buscando los atributos apropiados para el puesto de trabajo, luego de haber cumplido con entrevistas y pruebas.

## Propósitos

### Reclutamiento:

- Identificar una vacante.
- Establecer estrategias de reclutamiento.
- Publicar información específica.
- Atraer candidatos idóneos.
- Emplear métodos adecuados.

### Selección:

- Planear entrevistas de selección.
- Comparar la solicitud con la desempeñada.
- Planear pruebas y/o exámenes.
- Crear un ambiente de confianza.
- Verificar la información.

Son dos fases previas al ingreso del personal, el reclutamiento y el procedimiento de cubrir una vacante, incluye el examen de la vacante,

consideración de fuentes de candidatos idóneos, el contacto con los candidatos y la obtención de solicitudes. La selección es la valoración de los candidatos por diversos medios para escoger según la oferta de empleo. Generalmente las fuentes de candidatos son los que generan una buena selección: internas, externas, recomendaciones especiales, agencias especializadas, organizaciones profesionales y otros. Pero el método más popular de reclutamiento es la publicidad que señala los requisitos del puesto de acuerdo a los clasificadores (mérito y oposición). Es la fase del sistema o gestión de Recursos Humanos en la que se podría encontrar una variedad de documentos desde la convocatoria( diferente) a concurso de méritos, pruebas y exámenes de oposición, formas de valorar una selección; en este campo se incluye las entrevistas; las solicitudes de empleo y los contratos que el Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI) y de la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público (SENRES) tiene normados técnicamente, pero no manifiesta valores cuantitativos en la relación para determinar índices de eficacia o indicadores porcentuales. Se propone la aplicación técnica de los componentes básicos tanto para el reclutamiento como para la selección:

a) Para el reclutamiento es necesario cuestionar:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?

➤ ¿Qué experiencia es indispensable?

La solicitud de empleo debería considerar puntos como:

1. Datos Personales
2. Empleo solicitado:
  - Tipo de empleo solicitado
  - Puesto específico que solicita
  - Tiempos de trabajo
  - Desde cuando esta disponible
  - Si estaría dispuesto a otra actividad
  - Compensación mensual
3. Formación académica
4. Descripción de habilidades laborales
5. Herramientas, maquinaria, aparatos que opera
6. Antecedentes laborales (cronológico y empresas)
7. Distinciones
8. Referencias

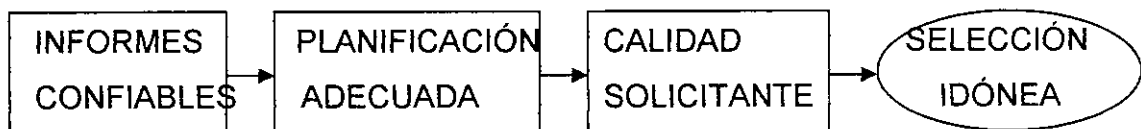
b) Para la selección pensar básicamente en que:

¿los solicitantes podrán hacer frente a las demandas de su labor?

Por que: "Resulta irónico que una institución todavía dependa de uno de los métodos menos avanzados como es la entrevista", según Robert L. Dipboye y más bien la selección se basa en tres elementos esenciales según Werther y Davis:



1. La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Finalmente, los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. En resumen:



**b1)** La razón de la selección:

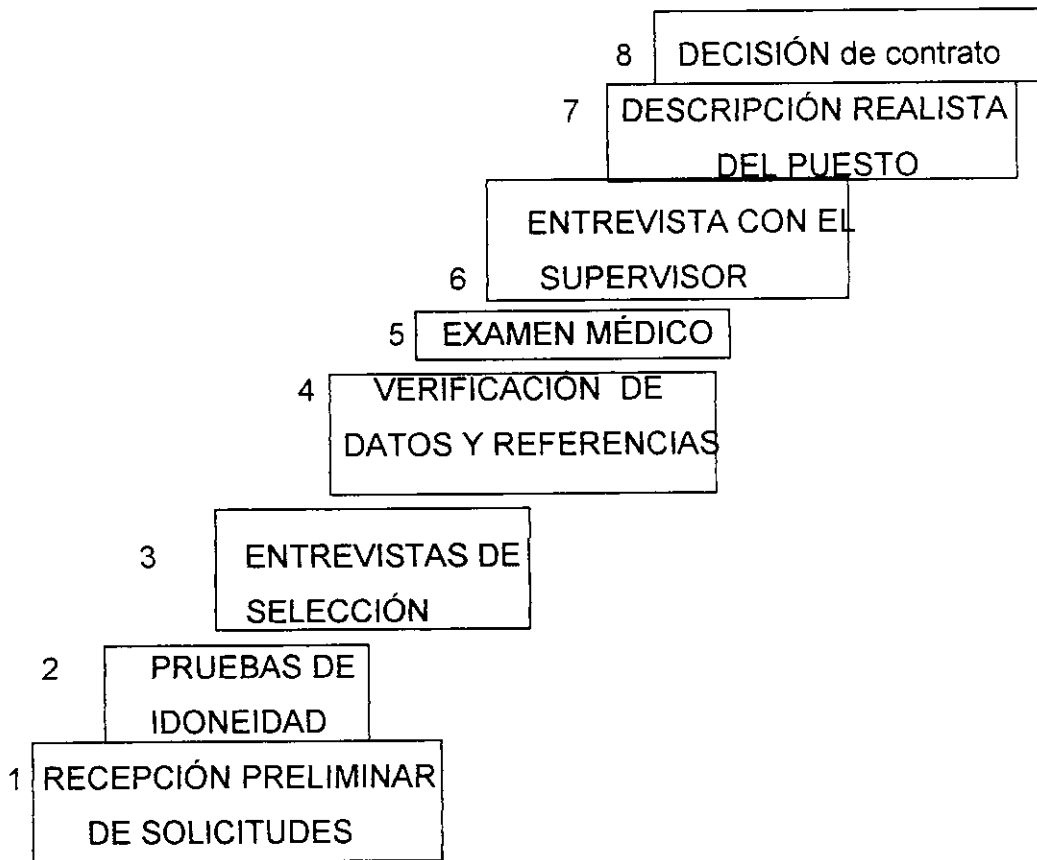
$$\frac{\text{número de candidatos contratados}}{\text{número de solicitantes}}$$

Si un puesto tiene **alta** razón de selección, con un índice de 1:25, de cada solicitantes 25 se contrata 1.

Si un puesto tiene **baja** razón de selección, con un índice de 1:2, de cada 2 se contrata 1.

**b2)** El administrador de recursos humanos debe tener conciencia ética y no esperar un soborno.

b3) En un proceso de selección aplicar los siguientes pasos:



b4) Formulación de pruebas:

- Psicológicas
- Conocimiento
- Desempeño
- Exámenes de respuesta gráfica
- Exámenes de aptitud
- Exámenes médicos

b5) Entrevistas:

- No estructurada (durante la entrevista)
- Estructurada (predeterminada)
- Mixta

- Solución de problemas (evaluar habilidades)
- Provocación de tensión (para alto nivel de tensión)
- Comunes (preparadas sobre varios temas)

#### **b6) Formularios de verificación de entrevistas (1 a10)**

- Aspecto
- Interés
- Experiencia y antecedentes
- Estabilidad (empleo anterior)
- Expectativas salariales
- Habilidad del puesto
- Educación y capacitación
- Disponibilidad
- Comentarios específicos sobre el puesto

#### **2.2.2.5 Promoción, traslado, degradación, jubilación:**

Promoción es el desplazamiento de un empleado a un puesto de trabajo de mayor importancia en el Instituto, generalmente con salarios más altos con el propósito de incentivar o motivar a los empleados; es la decisión de la dirección seleccionarlo. Se propone como documento el inventario de recursos humanos. Traslado Es el cambio a un puesto dentro del instituto, que tenga aproximadamente la misma importancia por las

necesidades de trabajo o por que el empleado no está satisfecho en su puesto, o como un medio de desarrollar a los empleados potenciales. Se documentará por medios de solicitudes preparadas y sus razonamientos. Degradación cambio de puesto de trabajo a otro de menor importancia, se documentará con un informe de la jefatura de RR.HH con los justificativos normados internamente.

Jubilación por la edad y años de servicio justificados legalmente.

Para la ejecución de los factores señalados se debe cubrir programas de orientación para los empleados que se relacionan con<sup>8</sup>:

- La organización global
- Prestaciones y servicios, beneficios
- Presentaciones a sus compañeros
- Funciones y deberes específicos

#### **2.2.2.6. Rotación:**

Es el movimiento del personal que entra y sale de la institución, incluye el personal de reemplazo. El término Cesación se refiera a la persona que deja la organización. El costo de la rotación de personal es alto por que comprende:

- Gastos de reclutamiento y selección

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. México 1983

- Apertura de registros
- Nueva cuenta en la nómina
- Capacitación
- Suministro de materiales y equipo
- Uniforme

De manera que se utiliza la formulación indicada en las fases anteriores y posteriores. El método que se propone para medir la cesación y la estabilidad:

$$\text{Índice de Cesación} = \frac{\text{Número de cesantes en un período}}{\text{Media de personas empleadas}}$$

Índice de estabilidad laboral=

$$\frac{\text{Empleados con un año por lo menos de servicio}}{\text{Número de personas empleadas hace un año}}$$

Igualmente el inventario de personal servirá como documento para evitar tasas altas de rotación, además la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI) y la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público (SENRES) maneja documentos para el movimiento del personal.

#### **2.2.2.7. Capacitación y desarrollo:**

##### **Introducción**

Se puede considerar sinónimos a la capacitación con entrenamiento, en la práctica un programa de entrenamiento se dedica a los nuevos empleados sobre las tareas para las que fueron convocados. La capacitación es un apoyo para los colaboradores de la institución que

necesitan un mejor desempeño o para desempeñarse en forma adecuada.

El desarrollo se origina en el seguimiento que se lo haga el empleado para que cumpla sus responsabilidades futuras. De cualquier manera para aplicar un programa de orientación y capacitación, debe existir una evaluación de las necesidades, objetivos y contenidos que se relacionan con la capacitación, que incluyen los principios pedagógicos.

### **Conceptualización**

- Según Fernando Arias Galicia, la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- El mismo autor sobre el desarrollo indica que comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad: carácter, hábitos, valores, habilidades, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir.

### **Propósitos**

- Preparar programas de orientación y capacitación.
- Aplicar principios pedagógicos.
- Contribuir a la formación de líderes.

- Mejorar la relación laboral.
- Incrementar el buen desempeño.
- Proporcionar contenidos actualizados.
- Crear oportunidades equitativas.

Es una actividad con doble función: la primera por \_que permite la mejor utilización de los recursos humanos al promocionar a los empleados, la segunda función otorga la sensación de dominio sobre el trabajo y el reconocimiento de las autoridades que aumenta su satisfacción laboral, los cursos de formación también afectan en tres aspectos: actitudes, habilidades y conocimientos. El desarrollo es un proceso sistemático en todos los niveles para enfrentar las necesidades de la organización, valorando las habilidades existentes y potenciales del personal. La capacitación es una política en una planificación estratégica institucional, que esta regulada por los principios pedagógicos fundamentales de las técnicas de capacitación en el diseño de programas, que se relacionan con los beneficios comunes:

- Beneficio para la institución
- Beneficio para el empleado
- Beneficio en las relaciones laborales
- Adopción de políticas

La propuesta general que hacemos sobre la capacitación y la preparación de un programa puede ser:

- Diagnóstico o evaluación de necesidades

- Objetivos de la capacitación
- Contenido del programa
- Metodología del aprendizaje
- Aptitudes
- Conocimientos
- Habilidades

Evaluación La evaluación debe considerar los siguientes criterios:

- Normas de Evaluación
- Examen anterior al programa
- Empleados capacitados
- Examen posterior al programa
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

Criterios que serán valorados cuantitativamente en formularios de seguimiento.

#### **2.2.2.8. Evaluación del puesto de trabajo o desempeño:**

##### **Introducción**

Especialmente se considera en esta fase si los procesos de selección y capacitación han sido satisfactorios y adecuados, caso contrario se tomarán medidas correctivas pertinentes, puede creerse que la evaluación es un "control", se trata de identificar a los mejores elementos que han colaborado para el desarrollo institucional, o en su lugar, conocer a los de



poca eficiencia para entrenarlos o cambiarlos de puesto; en cualquier caso se debe considerar el rendimiento global y la comparación de resultados. El objetivo de la evaluación del desempeño es conocer la manera que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. La estandarización de un sistema para toda la organización es muy útil porque permite practicar iguales y comparables para que comprenda el principio "igual compensación por igual labor".

### Conceptualización

- **Clásica:** "Es aquella entrevista (oral o escrita) que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato para establecer cualidades y defectos y calificarse usando el método de calificación de méritos"<sup>9</sup>.
- **Actual:** La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una función que suele efectuarse en toda organización.

### Propósitos

- Mejorar el desempeño.
- Establecer política de estímulo.

---

<sup>9</sup> HEREDIA, Victor: Medición del Desempeño, pag. 350

- Identificar necesidades de capacitación.
- Decidir sobre la ubicación en un puesto.
- Planear el seguimiento.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, proceso que debe practicarse en toda organización moderna y con una gran visión, lo deben hacer los directivos para decidir las acciones que han de tomar, para aplicar correcciones o incentivar las satisfacciones individuales o grupales.

La evaluación como proceso tiene sus ventajas, como:

- Mejorar el desempeño
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Errores en el diseño del puesto
- Desafíos externos( influencias)
- Normas relacionadas al desempeño
- Estándares o mediciones

Las mediciones como base de datos de información, son los sistemas de calificación de cada labor, pero es necesario diferenciar parámetro de desempeño y medición del desempeño. El parámetro es el conjunto de labores y resultados que se espera de un empleado especializado.

La medición del desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad en el análisis de puestos, aunque la medición es subjetiva (ej. La simpatía). La propuesta en esta fase es considerar los documentos establecidos en el análisis y descripción del puesto. Documentalmente se puede tabular las técnicas más comunes de evaluación del desempeño:

- a) Escalas de puntuación
- b) Listas de verificación
- c) Métodos de selección forzada
- d) Acontecimientos notables
- e) Estimación del conocimiento
- f) Métodos de punto comparativo
- g) Escalas de calificación conductual
- h) Métodos de verificación de campo
- i) Enfoque de evaluación comparativa
- j) Establecimiento de categorías

Algunos ejemplos propuestos de las técnicas:

**a) Escala de puntuación**

	Inaceptable/	Pobre/	Aceptable/	Bueno/	Excelente
Confiabilidad	-	-	-	-	-
Iniciativa	-	-	-	-	-
Rendimiento	-	-	-	-	-

Asistencia	-	-	-	-	-
Actitud	-	-	-	-	-
Cooperación	-	-	-	-	-
Compañerismo	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-

**b) Lista de verificación**

- I. Se queda horas extras (Valoración)
  - II. Es ordenado
  - III. Colabora con otra persona
  - IV. Planea acciones
  - V. Escucha consejos
  - VI. Otros
- TOTAL**

**c) Selección forzada**

- I. Aprende con rapidez
- II. Su trabajo es preciso y confiable
- III. Con frecuencia llega tarde
- IV. Se ausenta con frecuencia
- V. Es ejemplo para sus compañeros

**d) Calificación conductual**

- I. Desempeño sobresaliente
- II. Desempeño notable
- III. Desempeño aceptable
- IV. Desempeño con deficiencias ligeras
- V. Desempeño con deficiencias notables
- VI. Desempeño inaceptable

**e) Distribución de puntos y comparación pareada**

Nombre del empleado /	Puntaje /	Comparación
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Además de los documentos propuestos, se deben poner en ejecución los establecidos por la OSCIDI que contienen:

- Inventario de RR.HH
- Registro de evaluadores y evaluados
- Calificación anual de servicios
- Acta de un comité de evaluación Institucional
- Escalas de valoración en cada uno

## **2.2.2.9. Registros y estadísticas de Personal:**

### **Introducción**

Representa un considerable trabajo técnico – administrativo, por la necesidad de abrir y conservar información suficiente de todo el personal, individualmente, de labores de grupo, adjuntando los documentos pertinentes.

### **Conceptualización**

Es la expresión tabulada, graficada, interpretada de los datos obtenidos de un problema.

### **Propósitos**

- Almacenar información actualizada.
- Registrar actuaciones del personal.
- Ser un elemento de comparación.
- Presentar a los organismos oficiales y autoridades internas.
- Describir y analizar los datos y sus resultados.
- Tabular y graficar cifras de relevancia.
- Ser una fuente de información para todos los colaboradores.

Son la mejor y mayor fuente de datos que resumen los componentes de los documentos de las fases anteriores de recursos humanos, por que se utilizan para:

- Almacenar información actualizada del empleado
- Guía para el seguimiento a un empleado
- Registro histórico de actuaciones
- Material estadístico
- Medios para cumplir con obligaciones

Los registros de personal deben contener todos los detalles de una solicitud (formulario), informes de evaluaciones, calificaciones, promociones, certificaciones y otros, con datos personales, institucionales, etc.

Las estadísticas indican el resumen cualitativo o cuantitativo sobre el número de empleados; por departamentos, ubicación, grupos de edad, sexo, permisos, accidentes, vacaciones, enfermedades, etc, para que la jefatura de Recursos Humanos analice las causas y presente informes: días laborados, perdidos, horas extras, faltas justificadas, injustificadas, atrasos, etc., todo expresado en porcentajes. Además se puede tener estadísticas de rotación o movimiento del personal, estabilidad.

En la descripción estadística puede considerarse otras variables como:

- Empleados de acuerdo a sueldos con intervalos anuales
- Las frecuencias de enfermedades, atrasos, faltas, etc.

Los índices se consideran en razón del número total de horas-hombre trabajadas. Los promedios, las desviaciones, los comportamientos serán el instrumento tabulado y graficado para el conocimiento de una realidad administrativa.

#### **2.2.2.10. Relaciones laborales<sup>10</sup>:**

##### **Introducción**

Es un cumplimiento del trabajo realizado, es una fase importante por tratarse de la calidad de la vida laboral de una institución, su entorno, su ambiente, los éxitos, las finanzas, actitudes democráticas, en base al establecimiento de programas de mejoramiento a la vida laboral para elevar su desempeño y productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados.

La preocupación y participación del departamento de ciencias humanas en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral debe ser continuo y permanente, descartado las simpatías, desde luego con el apoyo de

---

<sup>10</sup> SENDA, OSCIDI, SERRES, Reglamento Interno



autoridades. Uno de los métodos que más se utiliza para crear un mejor entorno laboral es la "participación de los empleados" para evitar que se originen conflictos.

### **Conceptualización**

- Es la relación pública y humana entre el empleado y la institución, entre un empleado con otro con la finalidad de contribuir al desarrollo cualitativo de la institución.

### **Propósitos**

- Democratizar las relaciones laborales.
- Evitar conflictos internos.
- Consolidar la organización formal e informal.
- Mejorar el entorno laboral.
- Formar círculos de calidad.
- Tener información y comunicación continua.
- Conocer las preocupaciones del personal.

En nuestro país se regulan las relaciones laborales para los empleados por medio de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, ahí se establecen y describen las obligaciones, deberes y derechos,

complementándose con las disposiciones de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI) y de la actual Secretaria Nacional, Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del sector público (SENRES) y lo establecido en el reglamento institucional.

La relación laboral depende específicamente de las políticas del departamento de recursos humanos para crear un ambiente en el que el desempeño sea productivo con una buena relación interna, tanto en su organización formal como informal. Caso Instituto Técnico Superior " Julio Moreno E.", La Asociación de Empleados y Profesores.

Es responsabilidad del departamento identificar nuevas maneras de apoyar las labores de la institución para un mejor servicio a la comunidad educativa, de ahí que es necesario la realización de auditorias sobre las gestiones individuales y de grupo ara obtener retroalimentación respecto al desempeño. La finalidad es el mejoramiento de la calidad de vida laboral mediante la participación del empleado. Se propone entonces la práctica de los círculos de calidad, formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente, como ocurre con las autoridades e inspecciones cada semana. También puede considerarse los grupos autónomos de trabajo, sin la presencia de la dirección oficial o formal, pero de estas reuniones debe levantarse un informa documental para el conocimiento de la autoridad, esto da lugar a

una comunicación democrática vertical y horizontal e inclusive a concensuar los conflictos que pudieran presentarse.

Las sugerencias pueden manifestarse por escrito en pasos claves:

- Idea del empleado
- Presentación a Recursos Humanos
- Sintetización de ideas por departamento
- Envío a la autoridad superior o de dirección
- Estudio de las sugerencias
- Aceptación, rechazo o condicionamiento
- Puesta en práctica de la idea
- Comunicación al empleado o departamento

La asesoría consiste en el análisis y exploración del problema que pueda afectar a un empleado, razón por la cual los directivos deben mostrarse abiertos a la posibilidad de ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional y armónico. La ley establece medidas correctivas o disciplinarias que en la mayoría de casos crean conflictos por que son sancionadoras, queda por último el arbitraje interno.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

**Administración proactiva.** Práctica de anticipación de problemas y toma de medidas para reducir las dificultades, en lugar de esperar el problema para solucionarlo.

**Administración por objetivos.** Técnica en la que el empleado y el supervisor estableces conjuntamente objetivo. Los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado tales objetivos.

**Administración reactiva.** Estilo administrativo en el cual los tomadores de decisiones responden a los problemas, en vez de anticiparse a ellos.

**Administración de recursos humanos.** Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

**Adquisición de recursos humanos externos.** Función de personal que se descompone en el reclutamiento, la selección y la contratación de nuevos empleados.

**Advertencia de riesgos laborales.** Obligación legislada en muchos países, según la cual el patrón está obligado a informar a sus empleados sobre los riesgos contra la salud y la vida implicados en el desempeño de determinadas labores.

**Agencia de empleos.** Entidades que, mediante determinado pago (del empleado en perspectiva, del empleador o de ambos), proporciona a una organización recursos humanos potencialmente idóneos.

**Agencias privadas de colocación.** Entidades lucrativas que actúan como vínculo entre buscadores de empleo y organizaciones que necesitan recursos humanos.

**Ambigüedad de funciones.** Incertidumbre respecto a las obligaciones y los deberes del puesto que se desempeña.

**Análisis de puesto.** Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

**Antigüedad.** Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. Generalmente, la antigüedad es proporcional a ciertas prestaciones adicionales, como períodos vacacionales más extensos.

**Aprendizaje experimental.** Técnica en la que los participantes aprenden experimentando durante el período de su capacitación acerca de los problemas que enfrentarán en su puesto de trabajo.

**Asesorías.** Proceso de discusión, con un empleado, de un problema que este último enfrenta, para ayudar a solucionarlo en forma óptima.

**Atención receptiva.** Esfuerzo positivo de un receptor para captar y codificar un mensaje.

**Auditoría de la función de administración de recursos humanos.** Inspección y verificación de las actividades de personal llevadas a cabo en una empresa. Por lo general, un comité efectúa esta labor, y cubre las

actividades de personal del departamento de recursos humanos y de los gerentes de línea.

**Auditoría de recursos humanos.** Evaluación objetiva de las actividades de manejo de personal que se llevan a cabo dentro de la organización

**Ausentismo.** Fenómeno que está directamente vinculado con las políticas de personal de una organización y que ilustra (entre otros indicadores) la calidad del entorno laboral.

**Autonomía.** Control que se ejerce sobre labores propias.

**Autoridad funcional.** Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente competen a los gerentes de línea.

**Avisos de solicitud de personal.** Inserción, pagada por la organización, en la radio, la televisión o en cualquier medio impreso, en el cual se describen el puesto y sus prestaciones, se identifica a la compañía y se proporcionan instrucciones respecto a la manera de efectuar la solicitud de empleo.

**Calidad de entorno laboral.** Balance general de la supervisión, condiciones de trabajo, niveles de comprensión y puestos de trabajo de una organización.

**Capacitación.** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

**Capacitación en laboratorio (Grupos-T).** Forma de capacitación en grupo, empleada esencialmente para alentar la aplicación de habilidades de socialización.

**Capacitación en el lugar de trabajo.** Capacitación en la que la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

**Carrera profesional.** Suma de todas las funciones profesionales ejercidas por un individuo dado en el curso de su vida.

**Cédulas de reemplazo potencial.** Descripción de la persona que puede reemplazar a otra cuando se presenta una vacante.

**Círculos de calidad.** Pequeños grupos de empleados que se reúnen en forma periódica con un líder común para identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

**Clima de organización.** Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

**Código de puesto.** Utilización de números y/o letras para proporcionar un rápido resumen del puesto y su contenido.

**Colapso psicológico.** Situación de extremo cansancio mental, emocional o físico, que se origina en la exposición a tensión sustancial y prolongada.

**Compensación.** Aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo.

**Composición de la fuerza laboral.** Estructura demográfica del personal de una compañía; por ejemplo: la proporción de hombres y mujeres, o la edad promedio.

**Compactación de los niveles salariales.** Circunstancia en que la diferencia de ingresos entre los puestos de más alto nivel y de menor nivel se reduce generalmente debido a incrementos concedidos a los niveles inferiores.

**Comunicación.** Transferencia de información comprendida de una a otra persona.

**Comunicación mediante el rumor.** Sistema de comunicación informal que surge espontáneamente de la interacción social de los miembros de la organización.

**Comunicación no verbal.** Transmisión de mensajes por medios no orales.

**Confiabilidad del proceso de selección.** El hecho de que un instrumento de selección (una prueba, por lo común) arroje siempre resultados iguales dentro de un margen estrecho, todas las veces que se administra a la misma persona.

**Costos psicológicos.** Factores de tensión y ansiedad, que pueden afectar a una personas durante un período.

**Cuestionario de análisis de puestos.** Forma estandarizada, preparada con anterioridad, orientada a la obtención de información específica sobre puestos.

**Cultura de la organización.** El conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo: personal, objetivos, tecnología, dimensiones promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos.

**Currículum vitae.** Documento en el que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información sobre sí mismo: edad, nivel académico, experiencia, aspiraciones, etc.



**Delegación de autoridad.** Proceso de conferir a varias personas la responsabilidad de varias funciones. Requiere que el dirigente asigne deberes, garantice autoridad y cree un sentido de responsabilidad.

**Democracia industrial.** Práctica de conceder a los empleados representatividad más amplia en la solución de los problemas que los afectan.

**Demografía.** Estudio de las características de la población.

**Desarrollo.** Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

**Desarrollo profesional.** Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

**Descenso (de categoría o funciones).** Proceso de cambio de un empleado de un puesto de trabajo a otro de menor nivel de compensación, responsabilidad y nivel. Generalmente, en América Latina una reducción en el salario es considerada **ilegal**.

**Descripción de puesto.** Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

**Descripción realista y anticipada del puesto.** Técnica que permite al solicitante el tipo y el equipo de trabajo y las condiciones laborales que integran el puesto antes de concretar la decisión de integrarlo a la organización.

**Despido.** Acción disciplinaria final que separa al empleado a la compañía por una causa grave.

**Días de asueto personal o económico.** Días normales de trabajo que, de acuerdo con las políticas de la organización, puede disfrutar el empleado algunas veces durante el año.

**Disciplina.** Acción administrativa dirigida a garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

**Disciplina correctiva.** Acción que sigue a la trasgresión de una regla, con el propósito de desalentar otras trasgresiones y lograr el cumplimiento de normas y políticas en vigencia.

**Disciplina preventiva.** Acción emprendida para alentar a los empleados a acatar las normas y políticas en vigencia para prevenir las posibles desviaciones.

**Disciplina progresiva.** Administración de medidas correctivas en escala ascendente; a más repeticiones de la falta corresponden medidas de creciente gravedad.

**Empleado idóneo para capacitación.** Empleado que demuestra el potencial necesario para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas que se necesitan en un puesto determinado.

**Empleo congruente con el solicitante.** Empleo para el cual la persona se ha preparado por vocación, formación profesional y/o experiencia.

**Encuestas de actitud.** Métodos sistemáticos para determinar qué piensan sobre su organización los empleados. Estos sondeos se llevan a cabo generalmente mediante cuestionarios. La retroalimentación que pueda proporcionar a los propios respondientes es de gran importancia.

Generalmente, a este proceso lo siguen acciones para la identificación y solución de problemas en áreas específicas.

**Enriquecimiento del puesto.** Proceso de añadir más responsabilidad, autonomía y grado de control a un puesto.

**Entrevistas basadas en la evaluación de respuestas a la tensión.**

Constan de una serie de preguntas rápidas y agresivas, que tiene el objetivo de perturbar al entrevistado y poner en evidencia su manera de enfrentarse a la tensión.

**Entrevistas estructuradas.** En ellas se utiliza una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas de la lista de verificación se formulan a todos los solicitantes.

**Entrevista de evaluación.** Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan retroalimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o sobre su potencial futuro.

**Entrevista no estructurada.** Consiste en dirigir pocas, o ninguna, preguntas preparadas con anterioridad, a fin de permitir al entrevistado seguir la dirección de exploración que desee.

**Entrevista de salida.** Conversaciones metódicas con los empleados que abandonan la organización, para conocer sus puntos de vista sobre la empresa.

**Entrevista de selección.** Paso del proceso de selección en el cual el solicitante y un representante del departamento del personal sostienen una entrevista de intercambio de información.

**Entrevista para la solución de problemas.** Están basadas en preguntas limitadas exclusivamente a situaciones o problemas hipotéticos. La evaluación del solicitante dependerá de la forma en que haya resuelto los problemas.

**Escalas de evaluación basadas en la conducta.** Escalas que confieren puntuaciones basadas en mediciones inspiradas en ejemplos conductuales que guían al evaluador.

**Escala de puntos.** Forma de evaluación del desempeño en la cual el aplicador debe proporcionar una evaluación subjetiva del desempeño de un empleado junto con una escala de bajo a alto.

**Especialización.** Circunstancia de asignar un número muy limitado de funciones a un solo puesto.

**Especificación de puesto.** Descripción de las demandas de un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como de las calificaciones y aptitudes que requiere.

**Estándares de desempeño.** Patrones contra los cuales se evalúa el desempeño del empleado.

**Estrategia de dirección de objetivos.** Técnica utilizada por el departamento de personal para provocar la búsqueda adecuada de cierto objetivo, para mejorar también los resultados obtenidos al final del proceso.

**Evaluaciones comparativas.** Conjunto de métodos basados en la comparación del desempeño de una persona con el de sus compañeros de trabajo.

**Evaluación del desempeño.** Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo han cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**Evaluación de necesidades.** Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

**Expectativas personales.** Fuerza relativa de la confianza que una persona deposita en que cierto acto conducirá a un resultado determinado.

**Experimento de campo.** Investigación que permite a quienes la conducen estudiar a los empleados en condiciones reales para determinar la forma en que el grupo de experimentación y el grupo de control reaccionan a nuevos programas y a otros cambios.

**Facilitador.** En la práctica de los círculos de calidad, personas que proporciona su ayuda al grupo en general y al líder del círculo en especial en la tarea de identificar y soluciones problemas relacionados con la labor.

**Familia de puestos.** Grupo de puestos que requieren habilidades y capacitación similares.

**Factores de motivación.** Elementos de diversa índole (desde un ruido molesto, hasta la necesidad de cumplir plazos difíciles) que tienden a provocar tensión en el empleado.

**Flexibilidad de horarios.** Abolición de los conceptos rígidos sobre la hora de iniciar y la hora de terminar las labores diarias. En ve de ello, se

permite a los empleados trabajar a discreción, dentro de ciertos parámetros.

**Funciones de asesoría.** Conjunto de actividades llevadas a cabo por los asesores profesionales, que incluye sugerencias orientadas. Confirmación de logros, comunicación, liberación de tensión, ayuda para establecer planteamiento más claros y reorientación.

**Graduación de puestos o método de clasificación de puestos.** Forma de evaluación de puestos que asigna cierto trabajo a clasificaciones predeterminadas, de acuerdo con el valor relativo que el puesto tiene para la organización.

**Identificación con la tarea realizada.** Posibilidad de efectuar una función discernible, significativa e importante, lo cual confiere al empleado un sentimiento de responsabilidad y de orgullo profesional.

**Incorporación práctica de conocimientos.** Integración de lo aprendido a la práctica cotidiana.

**Incrementos por méritos.** Incrementos salariales concedidos tras una evaluación del desempeño individual.

**Indicadores extra laborales.** Indicadores no basados en el desempeño del empleado en el lugar de trabajo, sino en otros factores. Por ejemplo, el puntaje obtenido en un examen relevante constituye un indicador extra laboral.

**Informe del comité de evaluación sobre las actividades de personal.** Integrado y preparado por las personas que evalúan el entorno laboral de toda la organización, el informe que rinden tiene primordial importancia.

**Inventario de habilidades gerenciales.** Compendio de las habilidades, los conocimientos y las potencialidades del personal ejecutivo de una organización.

**Jerarquización de puestos.** Forma de evaluación de puestos que los clasifica en forma subjetiva de acuerdo con su aportación relativa a la organización.

**Jubilación temprana.** Retiro concedido antes de la edad legal de jubilación por varias razones: enfermedad, cambios de política, etcétera.

**Lista de verificación selectiva para la evaluación de personal.** Técnica que requiere que el evaluador seleccione frases o palabras aisladas que describan el desempeño y las características de un empleado. Después de que efectúa esta selección, se conceden diferentes valores a las respuestas, a fin de determinar una puntuación final.

**Manual de bienvenida.** Documento que explica las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento o un resumen del mismo y las características de la empresa.

**Mercado de trabajo.** Conjunto de recursos humanos potenciales de donde la organización recluta a sus empleados.

**Método de selección forzada.** Método para la evaluación del desempeño donde el evaluador selecciona la afirmación más descriptiva del comportamiento del empleado, en una serie de pares de afirmaciones.

**Método de verificación de campo.** Método en el cual representantes capacitados del departamento de personal se presentan en los distintos entornos laborales y auxilian a los supervisores en la tarea de conceder

puntuaciones en la evaluación de sus empleados. Con frecuencia, es el representante del departamento de personal quien llena la forma de evaluación, después de entrevistar al supervisor enterarse del desempeño del empleado.

**Motivación.** Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

**Muestreo de labores.** Utilización de observaciones de varios tipos respecto a un puesto específico, a fin de medir los tiempos que requieren ciertas labores.

**Objetivos del cambio para el departamento de personal.** Los departamentos de recursos humanos buscan provocar cambios que incrementan los beneficios (de todo tipo) y reducen los costos (de todo tipo).

**Parámetros de compensación.** Los que determinan de forma automática cuándo se ha alcanzado un incentivo o una participación en las utilidades.

**Participación del empleado.** Varios métodos sistemáticos que capacitan a los empleados y les permiten participar en las decisiones que los afectan.

**Plan estratégico.** Plan en que se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como los medios para lograr esos objetivos.

**Planeación de la carrera profesional.** Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.



**Planeación de los recursos humanos.** Estimados sistemáticos de la producción a futuro y de las demandas de recursos humanos de una organización .

**Política de puertas abiertas.** Política de aliento al empleado para dirigirse a su superior, o al superior de su superior, en cualquier problema relevante.

**Predicción de recursos humanos.** Estimado de la demanda futura de empleados que experimentará la compañía,

**Prejuicio positivo de evaluación.** Tendencia a conceder puntuaciones más altas de las que justifica el desempeño del empleado.

**Prerrogativas.** Serie de concesiones y autorizaciones especiales, generalmente ligadas a las prestaciones adicionales.

**Principios de aprendizaje.** Guías que señalan la forma en que se adquiere hábitos y conocimientos de manera más efectiva.

**Procedimientos para las quejas internas.** Métodos desarrollados dentro de la organización.

**Proceso comunicativo.** Método por el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que la idea desarrolle, se codifique, se transmita, se reciba, se decodifique y se utilice.

**Proceso de desarrollo organizacional.** Proceso complejo que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, colección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de la acción y solución de problemas, integración de equipos, desarrollo y evaluación intergrupos y seguimiento.

**Proceso de selección.** Series de pasos específicos para decidir que solicitantes deben ser contratados.

**Programa de avisos sobre vacantes.** Programas que tienes como objetivo mantener al los actuales empleados informados sobre las posibilidades de promoción o traslado a puestos laterales, incluyendo los requisitos necesarios para llevar a cabo las funciones del a posición.

**Programas de orientación.** Acciones coordinadas con el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, la organización, las políticas y los otros empleados.

**Promoción.** Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.

**Promociones basadas en el mérito.** Las concedidas cuando se promueve a los empleados debido a un desempeño sobresaliente.

**Promociones con base en la antigüedad.** Práctica de promover al empleado contratado con anterioridad.

**Promoción interna de puestos.** Sistema interno de comunicación para informar sobre vacantes y los requisitos para llenarlas.

**Pruebas de selección.** Instrumentos orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitantes para cubrir los requerimientos de un puesto específico.

**Reclutamiento.** Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

**Recursos humanos.** El grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

**Referencia laborales.** Evaluaciones del desempeño anterior en perspectiva, proporcionada por las organizaciones para las que trabajó en el pasado .

**Representación de funciones.** Técnica de capacitación que requiere que el capacitado asuma diferentes identidades, para advertir los sentimiento de las otras personas en diferentes circunstancias.

**Resistencia al cambio.** Renuncia a abandonar los hábitos anteriores a una modificación.

**Retroalimentación.** Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema.

**Rotación de puestos.** Proceso de trasladar a los empleados de uno a otros puestos para conseguir mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

**Satisfacción con el puesto.** Grado de aceptación o rechazo que el empleado experimento respecto a su trabajo.

**Secretaría de bienestar.** Antecedente histórico del moderno departamento de recursos humanos. Su función básica consistía en ayudar a los empleados a enfrentar sus necesidades personales, así como a impedir por todos los medios a su alcance la formación de sindicatos.

**Sesiones de contacto con la base.** Reuniones de los gerentes con grupos de empleados para ventilar quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

**Sesión de exploración en profundidad.** Reuniones especiales en las que un representante de la administración o un especialista en administración de recursos humanos utiliza determinadas preguntas para comprender los temas que el personal realmente considera relevantes.

**Sesión de sondeo en profundidad.** Sesión en la que un gerente o un especialista de la organización emplea preguntas de carácter integral para determinar los puntos que realmente tienen interés en opinión del empleado.

**Simplificación e trabajo.** Eliminación de labores innecesarias o reducción del número de labores mediante técnicas de combinación.

**Sistema de incentivos.** Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

**Sistema de sugerencias.** Método formal para la generación, evaluación y puesta en práctica de las ideas creativas de los empleados.

**Sistema de puntos para evaluación del desempeño.** Técnicas de compensación mediante la cual se evalúa la importancia relativa de cada uno de los factores esenciales de un puesto, a fin de fijar su valor relativo global.

**Socialización.** Proceso por el cual un empleado se adapta a la organización por medio de la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones que sostienen miembros de la empresa. Los programas de orientación – que básicamente familiarizan a los nuevos

empleados con su función, la organización, sus políticas y los otros empleados – aceleran el proceso de socialización.

**Solicitudes de empleo espontáneas.** Las generadas por solicitantes de empleo que se presentan al departamento de personal sin recomendaciones y/o sin ser guiado por una solicitud o aviso de vacante específica.

**Tasa de rotación.** Pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos de porcentaje respecto del total. (Una tasa de rotación de 5% anual significa que 5% del personal abandona la institución todos los años).

**Tasa de selección.** Razón entre el número de solicitantes contratados y el número total de solicitantes.

**Teoría de la expectativas.** Teoría que sostiene que la motivación es el resultado de los objetivos que persigue el individuo y el estimado personal de que la acción conducirá al objetivo deseado.

**Tensión.** Situación de demandas de variada índole, que afectan la psique, las emociones, los procesos intelectuales y el bienestar físico de una persona.

**Ubicación.** Proceso de instalar a un empleado en un puesto nuevo o diferente.

**Valuaciones de puestos.** Procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

**Variedad.** En el diseño de puestos, posibilidad de utilizar diversos conocimientos y habilidades en determinada ocupación-

## CAPÍTULO III

### Metodología empleada

#### 3.1. Diseño de la investigación

El trabajo se enmarca en un proyecto factible que permite la aplicación metodológica sustentada, ordenada y elemental como elementos de la investigación científica.

**Método.-** Como instrumento básico de la investigación, el proyecto sobre la documentación básica de personal, se desarrolla en base al método científico, por la necesidad de interpretar el movimiento de formularios en las diferentes secciones del sector administrativo. Se partió de experiencias operativas con las personas involucradas en estos procedimientos para relacionar o comparar las acciones con los registros o fuentes de datos, conociendo de paso una realidad interna. Varios hechos determinaron una razón cierta e hipotética en base a las opiniones y conversaciones que partían de lo general o particular, considerando la unidad para los procedimientos (holístico) que permitan en lo posterior un cambio de actitudes.

### 3.2 Población y muestra

La documentación, formularios y matrices de seguimiento se remiten a concentrar su análisis en lo interno del Instituto, considerando los servicios que presta el sector administrativo a la comunidad educativa.

**3.2.1. Población.-** Se desprende entonces que la población o universo para la cual se encamina el proyecto comprende: 26 colaboradores del personal administrativo.

**3.2.2. Muestra.-** La muestra está constituida por parte del personal administrativo, el departamento de recursos humanos de la institución está formado por 26 colaboradores administrativos, de ellos como muestra se ha escogido a 20, es decir el 77 % de dicha población.

DENOMINACIÓN (SECTOR)	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Secretaría	4	4	100%
Financiero	4	4	100%
DOBE	3	2	66%
Aux. Pedagógico	6	6	100%
Serv. Generales	9	4	44 %
TOTAL	26	20	77%

$$\text{Fórmula: } N = \frac{U}{1 + V(e)}$$

$$N = \frac{26}{1 + 26(0.01154)}$$

$$N = \frac{26}{1 + 0.3}$$

$$N = 20$$

$$\% = \frac{N}{V}$$

$$\% = \frac{20}{26} = 77\%$$

### 3.3. Procedimientos de la información

- Observación documental
- Investigación de campo
- Entrevista dirigida a profesionales
- Entrevista a colaboradores involucrados
- Revisión de documentos existentes
- Lectura de documentos y publicaciones oficiales
- Visita a instituciones fiscales
- Consultas bibliográficas
- Información por Internet
- Sistematización de la información y archivo
- Interpretación de resultados
- Conclusiones y recomendaciones



### **3.3.1. Elaboración del informe e instrumentos alternativos**

Con los datos obtenidos y sus resultados en base las entrevistas y elaboración de fichas variadas, la tabulación estadística de los componentes importantes para la relación de las variables de estudio y su graficación en diagramas lineales, permitirán ordenar las categorías que se presentan en el marco teórico como informe terminal, para su análisis.

## **3.4. Planteamiento de la Hipótesis**

### **3.4.1 Hipótesis general**

La no aplicación de la documentación básica en la gestión de recursos humanos provoca una incoherencia administrativa en sus procedimientos.

### **3.4.2 Hipótesis específicas u operacionales**

**3.4.2.1** El conocimiento de una documentación adecuada

**3.4.2.2** La práctica de la utilización de formularios en cada área administrativa

**3.4.2.3** Una actuación que ponga en ejecución el principio de orden y mandato

### **3.5. Variables de estudio**

Considerando la hipótesis central y sus operativas, las variables dependientes (a) e independientes (b) que en su funcionalidad optimizaron los recursos documentales disponibles, se establecen como:

#### **3.5.1. Variables dependientes:**

a.1 Estructura orgánica institucional

a.2 Manuales oficiales

#### **3.5.2. Variables independientes:**

b.1 Gestión educativa

b.2 Clase de actividad

b.3 Recursos e instrumentos disponibles

b.4 Normas y procedimientos

b.5 Documentación de respaldo

b.6 Aplicación, utilización y distribución de documentos

La matriz por el ámbito de aplicación del tema y problema planteado establece: (algunos sobresalientes), pagina siguiente.

CONCEPTO VARIABLE	I.D VARIABLE	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	INDICE
Estructura Institucional (a1)	VD	Directivos Jefes Dept.	Qué Plan estratégico? Cuál Reglamento interno?	Observaciones Entrevistas	Ficha Cuestionario Formulario	10%
Manuales Oficiales (a2)	VD	Organismo Estado Instructores	Qué Planif. Operativa? En qué Áreas y Comisiones?	Documental Análisis de Contenidos	Leyes Disposiciones	10%
Gestión de RRHH	VI	Subsistema	Qué Funciones y Responsabilidades? Cuáles Disposiciones Profesionales?	Igual	Igual	50%
Otros (b2,b3,b4,...)	VI	Doc. Existente Doc. Normadas Legales Propuestas	Qué Leyes? Con qué Reglamentos? Qué clase de Disposiciones?	Igual	Igual	30%

### **3.5. Proceso metodológico a seguir para la verificación de la hipótesis**

Es un proyecto factible que utiliza la investigación cualitativa, de campo, bibliográfica, que junto al método científico permiten demostrar la verdad de un hecho real como la incoherencia administrativa en los procedimientos documentales.

La demostración de la verdad ratifica que es una propuesta de cambio que implementa una nueva costumbre, una cultura de ordenamiento y tramitación que conlleva el seguimiento o continuidad sistemática en las actividades funcionales normales y por lo tanto una prestación de servicios oportunas a lo interno y externo de la institución.

#### **3.6.1. Técnicas e instrumentos**

La observación como una técnica básica u original o como una simple inspección de los procedimientos y realidades. Pero la observación documental considera toda clase de escritos, formularios, cuadros estadísticos de las fuentes, de archivos oficiales o normativas que pertenecen a las instituciones del estado y otras que han sido elaboradas para simplificar los servicios en la atención al cliente interno y externo. Como una investigación de campo las entrevistas fueron directas con el

personal que debería llevar para su control formularios específicos relacionados a su actividad, en base a preguntas abiertas que fueron respondidas durante la conversación, sin embargo emplear algunos cuestionario que contenían:

- Datos generales
- Área de trabajo
- Actividad
- Dependencia o subordinación
- Sugerencias
- Propósitos personales
- Trámite de documentos utilizados

Sirvieron para comprender la utilización de más y nuevos documentos.

### **3.7. Procesamiento de datos**

El marco teórico de respaldo para este trabajo, garantiza una cuidadosa y pertinente revisión, interpretación y análisis de los datos obtenidos en la investigación; fundamentalmente en esta fase se ha procedido a la recopilación, ordenamiento, consolidación y procesamiento de los datos recolectados mediante los procesos descritos con anterioridad.

### 3.7.1. Etapas

- **Depuración:** Las entrevistas y las observaciones de campo se las realizaron en forma directa, solicitando copias de los documentos que utilizaban para sus trámites internos en el manejo de personal que luego eran analizados y definidos como sustento de la investigación, igualmente con las encuestas que se aplicaron se manipulo su ordenamiento de acuerdo al orden de los subsistemas de la gestión de recursos humanos que se habían planteado.
  
- **Seriación:** Todos los documentos utilizados y recolectados (formularios, fichas, anotaciones, cuestionarios, etc.), Fueron clasificados en forma numérica y contextual, dependiendo de su utilización en la investigación.
  
- **Crítica y análisis de consistencia:** Todo el material recolectado no tiene la misma trascendencia para la investigación, por lo mismo es importante determinar su consistencia de la validez de sus resultados para su aplicación en los estudios previos a las conclusiones.
  
- **Codificación y caracterización:** Luego del ordenamiento, seriación y análisis de consistencia de los datos, se los clasificaron

por subsistemas o categorías conceptuales y de acuerdo al orden establecido en el marco teórico.

### **3.7.2. Programación del procesamiento**

El procesamiento de los datos alcanzados en las investigaciones, son eminentemente estadísticos, destacando que para su agrupación fue tomado como referente las bases conceptuales determinadas en el estudio teórico mas no las diferencias sectoriales de la muestra.

Distribuyendo inicialmente su representación por cada pregunta de las categorías conceptuales, identificando su frecuencia, porcentaje, frecuencia acumulada y promedio, culminando con un gráfico de los porcentajes de cada una de las variables, concluyendo con la interpretación y análisis de los porcentajes.

Una vez que se concluyó el procesamiento de todas las preguntas, en cada categoría conceptual (subsistema de la gestión de recursos humanos), se elaboró un perfil general con sus respectivos porcentajes, para que sirvan de base para la formulación de las conclusiones y sus respectivas recomendaciones y se eleve la propuesta correspondiente..

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1. Presentación de datos generales**

Inicialmente, es importante proporcionar una visión general de los resultados de la investigación realizada, fundamentalmente los de la encuesta, cuyo texto se encuentra entre los anexos, vale destacar que existió mucha colaboración del personal administrativo escogido para contestar las preguntas planteadas en el antes mencionado documento, y para familiarizarnos con los temas tratados, presentamos los perfiles de cada una de las categorías conceptuales o subsistemas, en el orden que son tratadas en el marco teórico que antecede y son las siguientes: Desarrollo Organizacional, Planificación, Análisis de Puestos, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Registros Estadísticos y Relaciones Laborales.

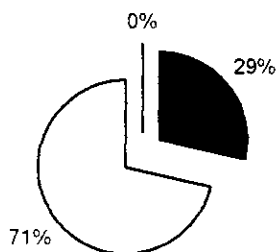


# PERFIL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## ESCALA DE EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B 2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.- ¿Existe coordinación entre los departamentos para el trámite o análisis de documentos?			X		
2.- ¿Tiene Ud la competencia de desición para ejecutar innovaciones en los documentos de su departamento?			X		
3.- ¿Ha conformado alguna comisión de trabajo en la Institución para tratar documentos necesarios?	X				
4.- ¿Se le ha delegado para revisar documentos de un puesto inmediato superior o inferior?	X				
5.- ¿Se realiza sesiones de trabajo en las diferentes secciones para tratar tratar los contenidos de un documento o formulario?			X		
6.- ¿Existe centralismo en la Institución para tomar desiciones sobre trámites y documentos?			X		
7.- ¿La comunicación entre niveles, delegaciones, dependientes e informaciones, se registran por escrito?			X		



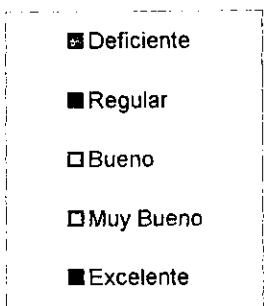
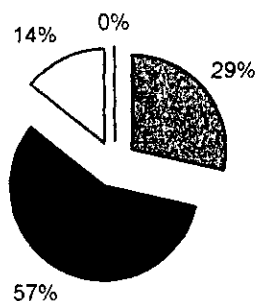
- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

## PERFIL DE PLANIFICACIÓN

### ESCALA DE EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B 2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.- ¿ Ha integrado comisiones de planificación para elaborar registros y formularios del personal en la institución?		X			
2.- ¿ Se ha interesado en conocer la planificación estratégica y operativa del Instituto como documento guía?		X			
3.- ¿ Ha dado opiniones al departamento de RRHH para preparar documentos básicos de personal?		X			
4.- Sobre la necesidad de utilizar formularios, ¿ ha hecho conocer al departamento de personal o autoridad superior?		X			
5.- ¿ Ha leído un plan de trabajo?				X	
6.- ¿Ha leído un inventario de RRHH institucional?		X			
7.- ¿ Ha tenido la institución un plan de seguridad?			X		



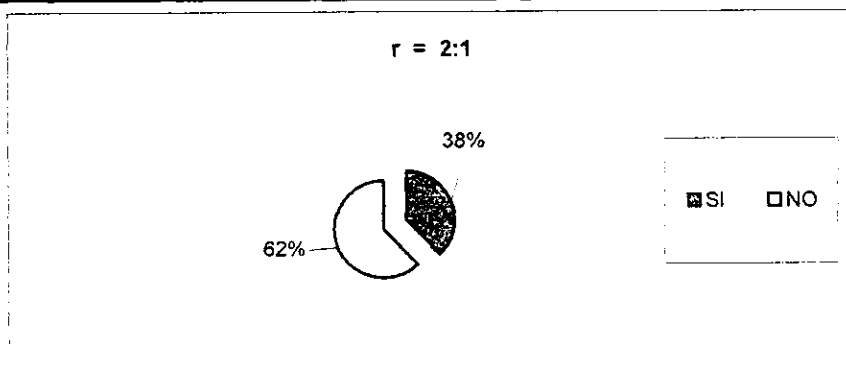
## PERFIL ANÁLISIS DE PUESTOS

### ESCALA COMPARATIVA:

SI

NO

INDICADORES	calf.	
	NO	SI
1.- ¿Ha dado lectura al clasificador de puestos que manejan los organismos de control administrativo?	11	9
2.- ¿Cree que el único documento que reposa en secretaría sobre la identificación de la persona es suficiente para el análisis de puestos?	19	1
3.- ¿El diseño de un concurso de méritos, tiene relación con un clasificador de puestos?	11	9
4.- ¿Conoce algún documento que contenga los componentes de un análisis de puesto o descripción del mismo?	17	3
5.- ¿Conoce la escala de puestos del servicio público?	6	14
6.- ¿Cree que la escala de puestos sirve solamente para incrementar su remuneración en el rol de pagos?	12	8
7.- ¿El código presupuestario individual serviría también para el diseño de un código administrativo?	8	12
8.- ¿Conoce qué código, manual y formularios disponen los diferentes departamentos?	17	3
9.- ¿El cambio actual de denominación del puesto, variará la descripción del puesto?	11	9



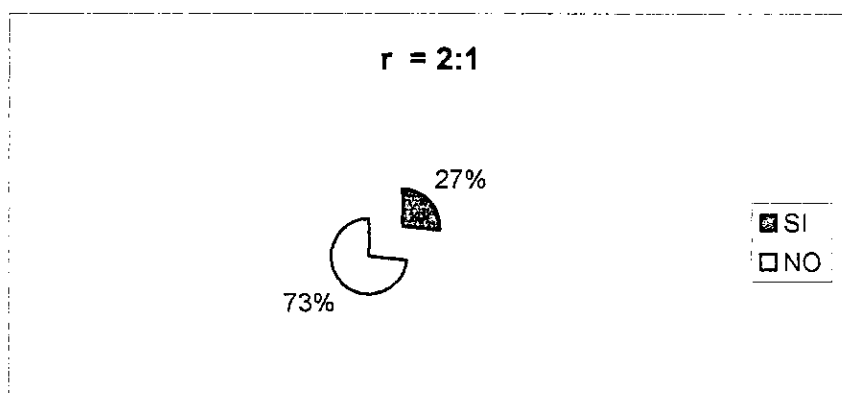
## PERFIL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### ESCALA COMPARATIVA:

SI

NO

INDICADORES	calf.	
	NO	SI
1.- ¿Se le ha encargado preparar un documento (formulario) que contenga el procedimiento para cubrir una vacante de su sección?	18	2
2.- ¿Ha participado en una convocatoria a concurso de méritos y oposición considerando el clasificador de puestos?	14	6
3.- ¿Ha elaborado formularios de entrevista para el personal que trata de ingresar a un puesto de su sección?	16	4
4.- ¿Conoce de qué partes se compone una solicitud de empleo?	6	14
5.- ¿Conoce por lo menos una parte o componente de una solicitud de empleo?	10	10
6.- ¿Conoce los formularios técnicos de reclutamiento y selección?	18	2
7.- Indique algún factor que pueda calificarse para seleccionar un candidato	10	10
8.- ¿Conoce un informe de selección?	20	0
9.- Indique alguna parte que contiene un informe de selección	20	0

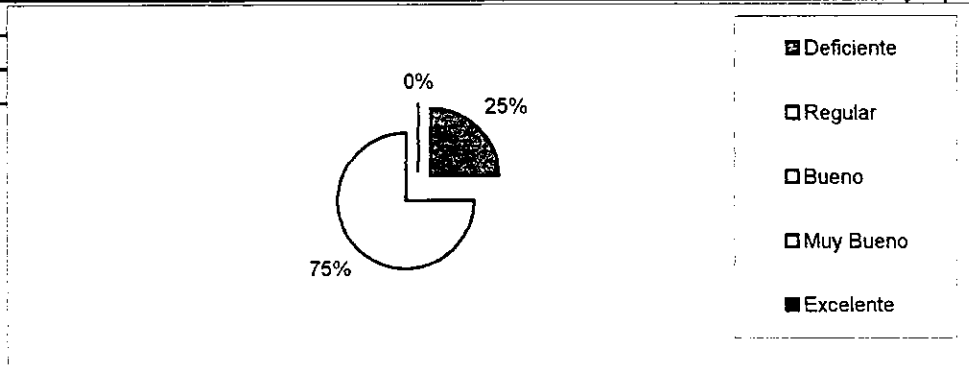


# PERFIL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

## ESCALA DE EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.- ¿Conoce ud programas que sirven para apoyar su labor administrativa o que alguien los haya elaborado?		X			
2.- ¿Ha participado en seminarios, talleres, conferencias u otros eventos para conocer el tema : documentos y trámites?		X			
3.- ¿Ha presentado ud o su grupo de trabajo propuestas con programas de capacitación o mejoramiento profesional?		X			
4.- Para mejora su nivel de desempeño en el manejo de documentos y trámites, ¿ha existido preocupación de los organismos de control administrativo?		X			
5.- Si tiene hábitos de estudio y ha deseado conocer documentación sobre RRHH, ¿ha solicitado autorización para hacerlo en horas laaborables?		X			
6.- ¿Utilizando documentos o registros de personal, después de un curso de mejoramiento, ha sido evaluado?		X			
7.- ¿Le han entregado pruebas o exámenes de personal?		X			
8.- ¿Se lleva algún registro de exámenes médicos periódicos en la institución de carácter fisico o mental que afecte a su desempeño?		X			

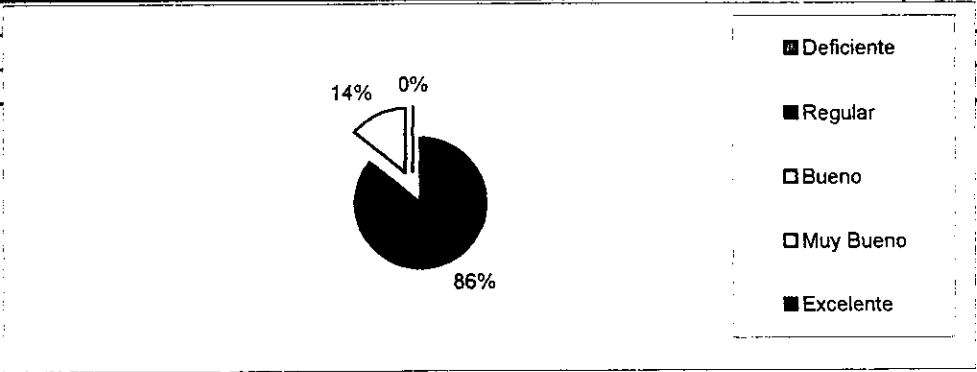


# PERFIL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## ESCALA DE EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B 2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

INDICADORES	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1.- ¿Las entradas y salidas al ausentarse de su sitio de trabajo en horas laborables se reportan en algún documento?		X			
2.- ¿Ha conocido instrumentos que le instruyan sobre las evaluaciones que repentinamente se lo hace al personal?		X			
3.- ¿Los organismos de control administrativo se han hecho presente en la institución para con formularios hacerle conocer las técnicas, métodos, procedimientos y estrategias de evaluación?		X			
4.- ¿Se ha preocupado de leer una acta, registro u otro documento sobre evaluaciones a cada funcionario?		X			
5.- ¿Se ha registrado una calificación conductual sobre su desempeño?				X	
6.- ¿Ha sugerido al departamento de RRHH la aplicación de formularios para evaluar periódicamente al personal y hacer su seguimiento?		X			
7.- ¿Ha conocido las escalas de puntuación o verificación?		X			



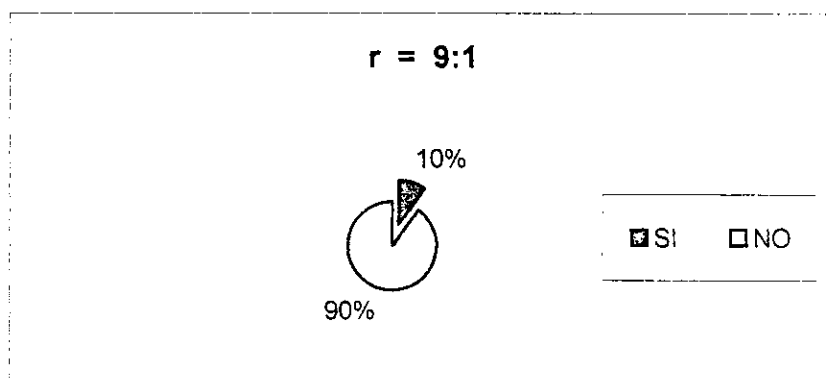
## PERFIL DE REGISTROS ESTADÍSTICOS

### ESCALA COMPARATIVA:

SI

NO

INDICADORES	califica.	
	NO	SI
1.- ¿Conoce registros estadísticos?	15	5
2.- ¿Tiene un registro histórico personal, sobre sus actuaciones en el puesto y en la institución?	19	1
3.- ¿Conoce cuadros de promoción potencial?	19	1
4.- ¿Conoce el número de vacantes que se han llenado mediante promociones internas?	19	1

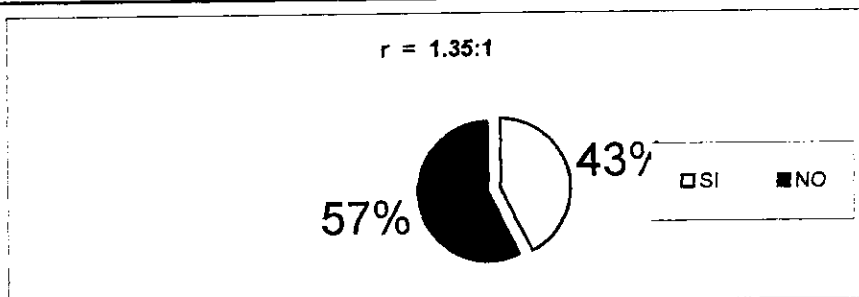


## PERFIL DE RELACIÓN LABORAL

### ESCALA COMPARATIVA:

SI  
NO

INDICADORES	calf.	
	NO	SI
1.- Para informar lo que acontece en su trabajo, ¿lo hace por escrito en formularios especiales?	14	6
2.- Con el objetivo de crear un ambiente de desempeño productivo, ¿ha dado ideas con justificativos al departamento de RRHH, para que establezca sus políticas?	16	4
3.- ¿Comunica las sugerencias por escrito y le registran la recepción y en otros casos la contestación?	15	5
4.- ¿Maneja documentos en su atención a los clientes internos o colaboradores?	4	16
5.- ¿Pide por escrito la colaboración de sus compañeros de trabajo para resolver problemas laborales?	3	17
6.- ¿Las quejas, reclamos y otros, lo hace en formularios comunes o utilizando oficios o memorandums?	14	6
7.- ¿Informa periódicamente por escrito el resultado de sus actividades?	12	8
8.- ¿Recibe comunicaciones oficiales por escrito con comentarios o críticas?	14	6





## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos

Posteriormente, procedemos a presentar los resultados pormenorizados de las categorías, con el respectivo análisis estadístico de cada pregunta, determinando equivalencias, frecuencias, porcentajes, promedios y la respectiva interpretación, con ello lograremos robustecer la argumentación para presentar la propuesta que a continuación lo hacemos. La distribución de las preguntas por subsistema es la siguiente:

a. Desarrollo Organizacional	7	preguntas
b. Planificación	7	" " "
c. Análisis de Puestos	9	" " "
d. Reclutamiento y Selección	9	" " "
e. Capacitación y Desarrollo	8	" " "
f. Evaluación del Desempeño	7	" " "
g. Registros Estadísticos	4	" " "
h. Relaciones Laborales	8	" " "

**TOTAL: 59 Preguntas**

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

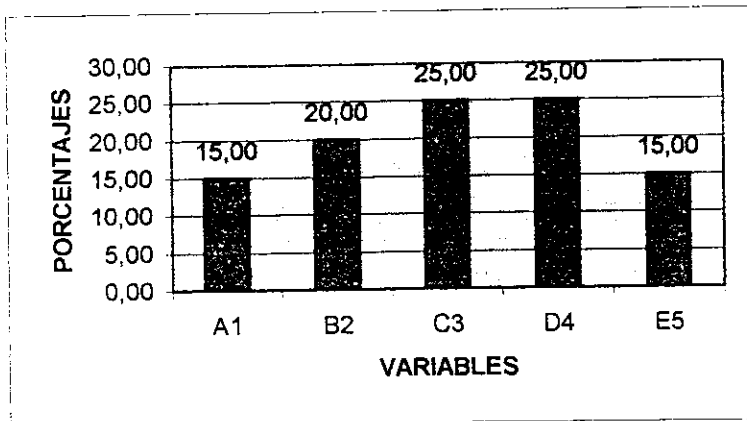
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

### 1.- ¿Existe coordinación entre los departamentos para el tramite o análisis de documentos?

X	f	%	f.x	X
A1	3	15,00	3	3,05
B2	4	20,00	8	
C3	5	25,00	15	
D4	5	25,00	20	
E5	3	15,00	15	
	20		61	



**INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la coordinación departamental sobre el trámite de documentos, el 15% responde que no existe coordinación, otro EL 20% con el 15% indica que siempre se coordina, el 20% contesta que poco y un 50% indica: que a veces el 25% y con frecuencia el 25% restante; el promedio señala que frecuentemente se coordina la tramitación de documentos, pero es preocupante el 35% inicial.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

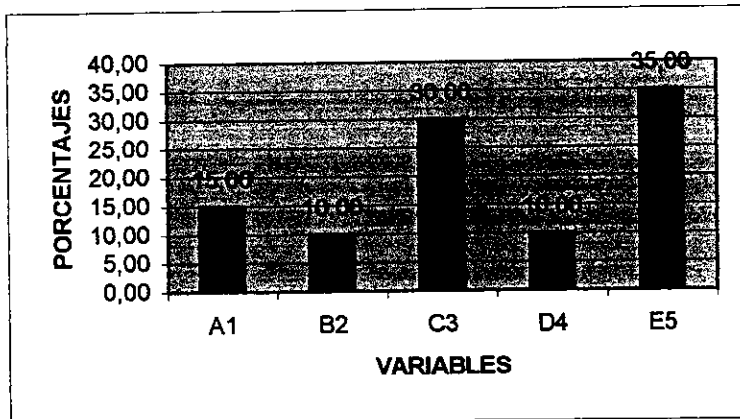
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

2.- ¿Tiene ud. La competencia de desición para ejecutar innovaciones en los documentos de su departamento?

X	f	%	f.x	X
A1	3	15,00	3	3,40
B2	2	10,00	4	
C3	6	30,00	18	
D4	2	10,00	8	
E5	7	35,00	35	
	20		68	



**INTERPRETACIÓN:** En relación a la innovación de documentos en cada departamento, indican no tener esa competencia el 15%, el 10% señala que restringida, el 30% responde que es buena o a veces, se observa que otro 10% señala con muy bueno o con frecuencia y el porcentaje más alto (35%) manifiesta que siempre tienen la competencia de decidir una innovación de los documentos, es decir que el 85% se encue tra en una zona cualitativa de la buena a la sobresaliente.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

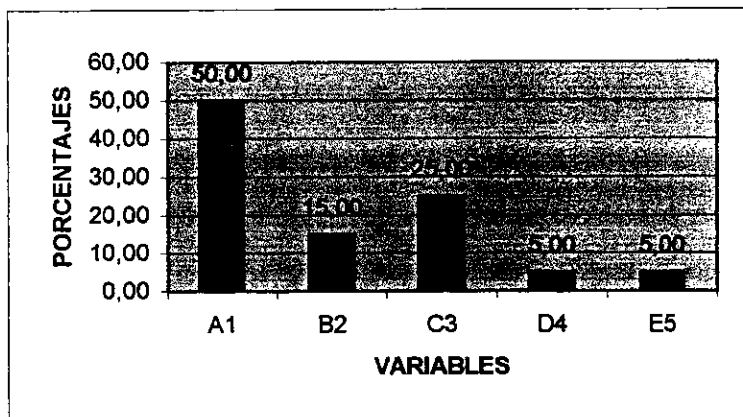
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

3.- ¿ Ha conformado alguna comisión de trabajo en la institución para el tratar sobre documentos neesarios?

X	f	%	f.x	X
A1	10	50,00	10	2,00
B2	3	15,00	6	
C3	5	25,00	15	
D4	1	5,00	4	
E5	1	5,00	5	
	20		40	



**INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta los resultados son preocupantes: un 50% responde que nunca, un 15% que poco, otro 25% que a veces y el 10% está entre con frecuencia y siempre. Debemos recordar que es un principio del Desarrollo Organizacional que el trabajo grupal es el factor más importante en una institución.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

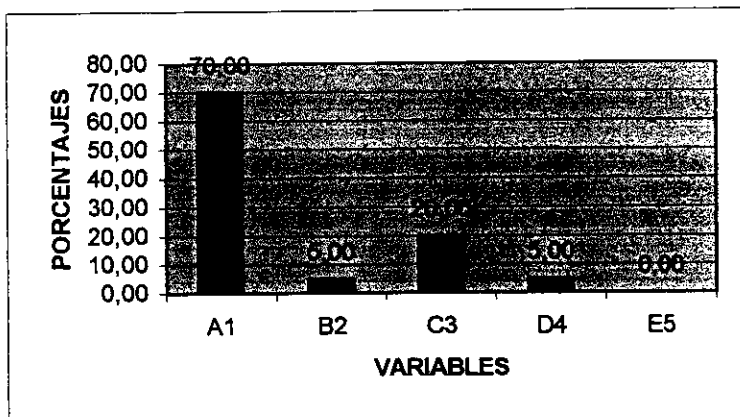
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

4.- ¿ Se le ha delegado para revisar documentos de un puesto inmediato superior o inferior?

X	f	%	f.x	X
A1	14	70,00	14	1,60
B2	1	5,00	2	
C3	4	20,00	12	
D4	1	5,00	4	
E5	0	0,00	0	
	20		32	



**INTERPRETACIÓN:** La delegación para revisar documentos está ausente, esto lo demuestra el 70% que responde que nunca ha sido delegada esta tarea, el 5% afirma que poco, el 20% que a veces, el 5% que con frecuencia y nadie que siempre, parece que no se cumple con un elemento administrativo de la delegación.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

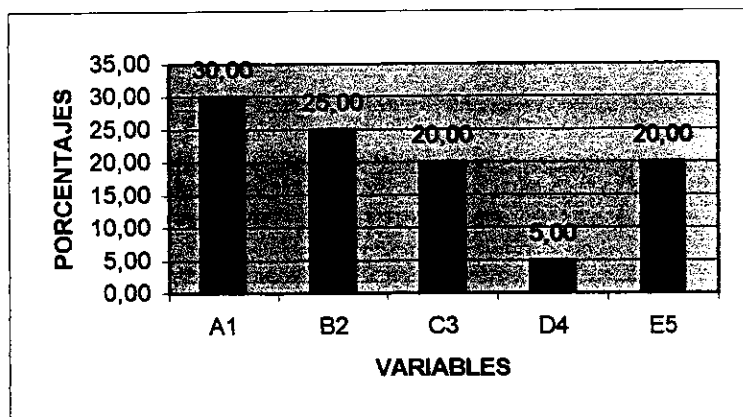
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

5.- ¿ Se realizan sesiones de trabajo en las diferentes secciones para tratar los contenidos de un documento o formulario?

X	f	%	f.x	X
A1	6	30,00	6	2,60
B2	5	25,00	10	
C3	4	20,00	12	
D4	1	5,00	4	
E5	4	20,00	20	
	20		52	



**INTERPRETACIÓN:** Sobre las sesiones de trabajo para tratar los contenidos de los documentos: el 30% responde que jamás se realiza, el 25% que a veces, un 5% dice que con frecuencia y el 20% restante que siempre. Es otro ítem que demuestra la falta de trabajo en grupo al igual que el D.O. número 3.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

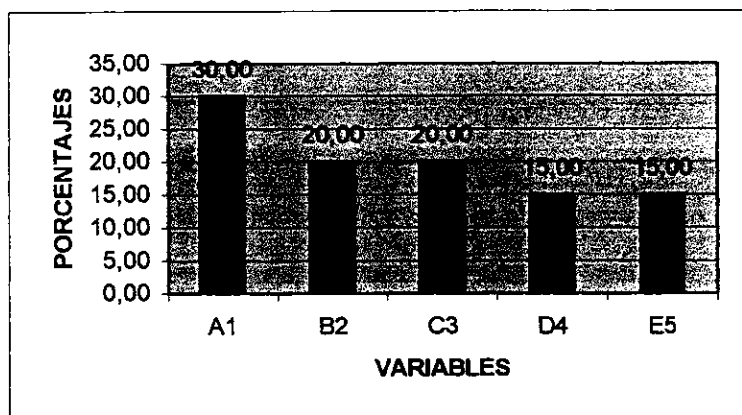
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

6.- ¿Existe centralismo en la institución para tomar desiciones sobre trámites y documentos?

X	f	%	f.x	X
A1	6	30,00	6	2,65
B2	4	20,00	8	
C3	4	20,00	12	
D4	3	15,00	12	
E5	3	15,00	15	
	20		53	



**INTERPRETACIÓN:** Es importante en el D.O. Expresarse sobre el centralismo para tomar desiciones sobre trámites y documentos, se responde está manera: un 30% la inexistencia, entre los con frecuencia y siempre suman otro 30%, y, el 40% se reparten entre poco y a veces.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

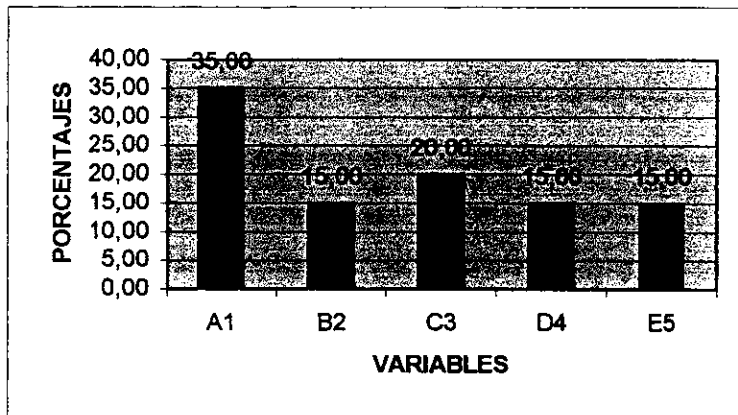
## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

7.- ¿La comunicación entre niveles, delegaciones, dependientes e informaciones, se registran por escrito?

X	f	%	f.x	X
A1	7	35,00	7	2,60
B2	3	15,00	6	
C3	4	20,00	12	
D4	3	15,00	12	
E5	3	15,00	15	
	20		52	



**INTERPRETACIÓN:** Se dirige fundamentalmente a la comunicación e información que si se registran por escrito y se responde así: el 35% que nunc que poco, el 20% que a veces, un 15% con frecuencia y otro 15% que siempre.



# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

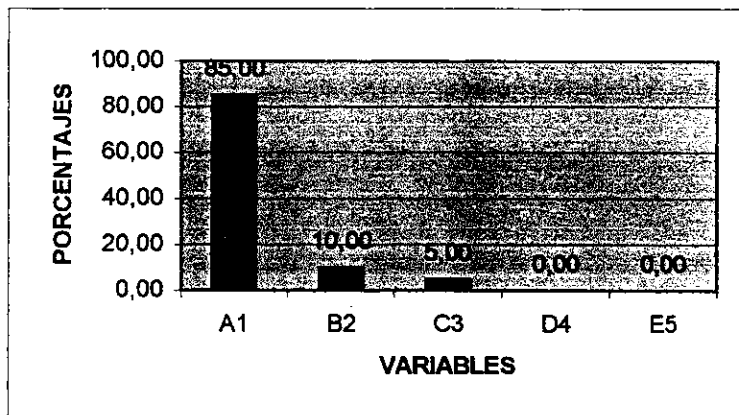
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

1.- ¿Ha integrado comisiones de planificación para elaborar registros y formularios del personal en la institución?

X	f	%	f.x	X
A1	17	85,00	17	1,20
B2	2	10,00	4	
C3	1	5,00	3	
D4	0	0,00	0	
E5	0	0,00	0	
	20		24	



**INTERPRETACIÓN:** La opinión sobre la integración de comisiones de planificación para la elaboración de registros y formularios del personal, arroja los siguientes resultados: que nunca el 85%; el 10% que poco y a veces un 5%.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

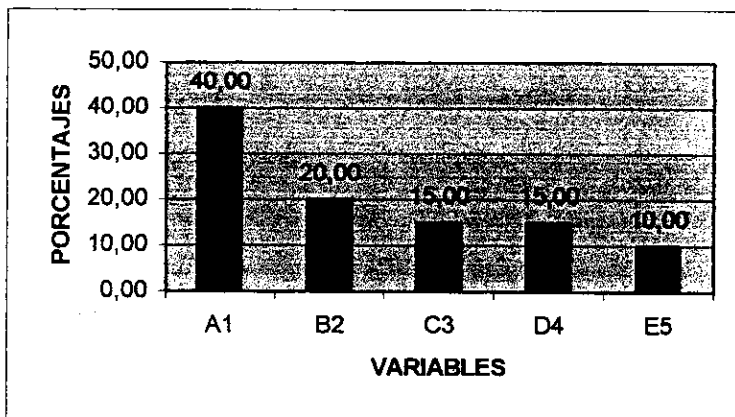
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

2.- ¿Se ha interesado en conocer la planificación estratégica y operativa del Instituto como documento guía?

X	f	%	f.x	X
A1	8	40,00	8	2,35
B2	4	20,00	8	
C3	3	15,00	9	
D4	3	15,00	12	
E5	2	10,00	10	
	20		47	



**INTERPRETACIÓN:** Sobre si tienen interés en conocer la planificación estratégica y operativa como documento guía de la institución, contestar que nunca el 40%, el 20% que poco, un 15% que a veces, el 15% con frecuencia y solamente el 10% que siempre. Existe poco comprometimiento con la planificación institucional.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

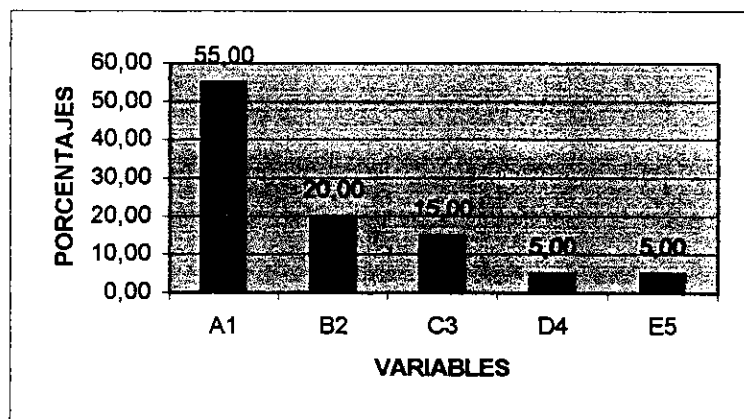
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

### 3.- ¿Ha dado opiniones al departamento de RRHH para preparar documentos básicos de personal?

X	f	%	f.x	X
A1	11	55,00	11	1,85
B2	4	20,00	8	
C3	3	15,00	9	
D4	1	5,00	4	
E5	1	5,00	5	
	20		37	



**INTERPRETACIÓN:** Las opiniones para elaborar documentos básicos de personal son muy escasas según los resultados: el 55% afirma que no las ha dado, poco un 20%, que lo indispensable el 15%, frecuentemente y siempre apenas un 5% cada uno.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

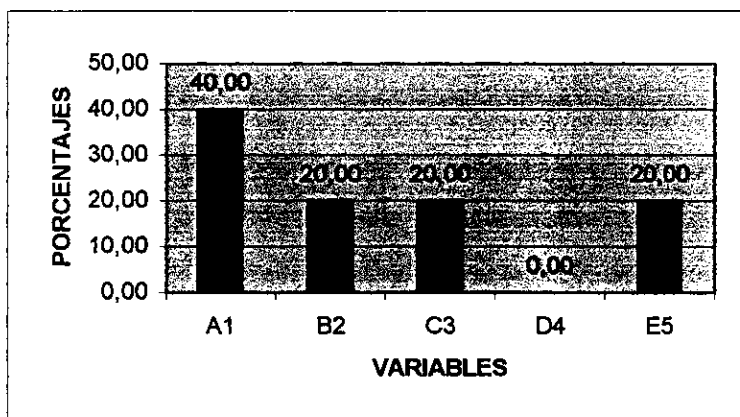
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

4.- Sobre la necesidad de utilizar formularios, ¿ha hecho conocer al departamento de personal o autoridad superior?

X	f	%	f.x	X
A1	8	40,00	8	2,40
B2	4	20,00	8	
C3	4	20,00	12	
D4	0	0,00	0	
E5	4	20,00	20	
	20		48	



**INTERPRETACIÓN:** La necesidad de utilizar formularios arroja los siguientes resultados: el 40% nunca ha comunicado tal necesidad, el 20% a veces y un 20% siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

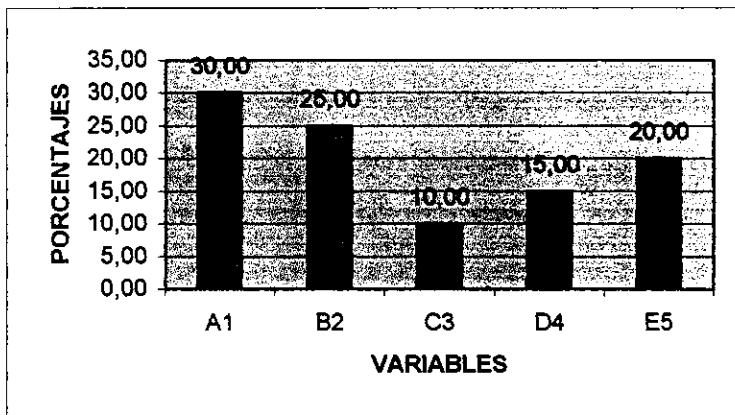
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

### 5.- ¿Ha leído un Plan de trabajo?

X	f	%	f.x	X
A1	6	30,00	6	2,70
B2	5	25,00	10	
C3	2	10,00	6	
D4	3	15,00	12	
E5	4	20,00	20	
	20		54	



**INTERPRETACIÓN:** Cuando se les pregunta si han leído un plan de trabajo, manifiestan: que nunca el 30%, poco el 25%, a veces el 10% frecuentemente el 15% y siempre el 20%.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

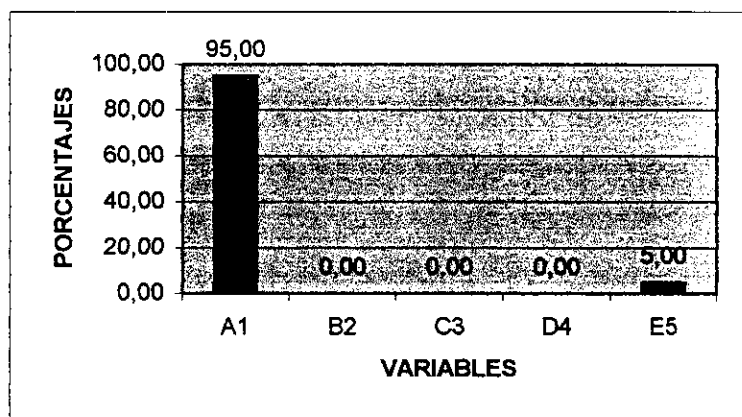
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

### 6.- ¿Han leído un inventario de RRHH institucional?

X	f	%	f.x	X
A1	19	95,00	19	1,20
B2	0	0,00	0	
C3	0	0,00	0	
D4	0	0,00	0	
E5	1	5,00	5	
	20		24	



**INTERPRETACIÓN:** No han leído un inventario de RRHH lo afirman el 95% de los encuestados y apenas un 5% lo han leído siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

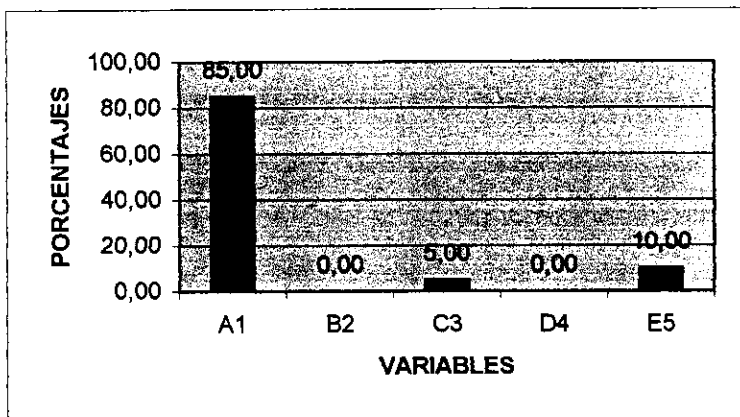
## PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

### 7.- ¿Tiene la institución un plan de seguridad?

X	f	%	f.x	X
A1	17	85,00	17	1,50
B2	0	0,00	0	
C3	1	5,00	3	
D4	0	0,00	0	
E5	2	10,00	10	
	20		30	



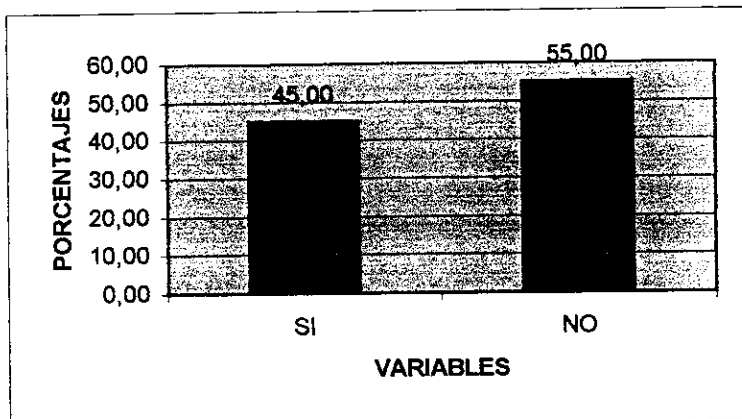
**INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta es mayoritaria la contestación de que nunca lo ha tenido, el 85%, un 5% afirma que a veces y un 10% siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

1.-¿Ha dado lectura la clasificador de puestos que manejan los organismos de control administrativo?

X	f	%	f.x
SI	9	45,00	9
NO	11	55,00	22
	20		31



**INTERPRETACIÓN:** La lectura del clasificador de puestos arroja el siguiente resultado: el 45% contesto **afirmativamente** y el 55% **negativamente**, dando una razón de 1 a 1.22.

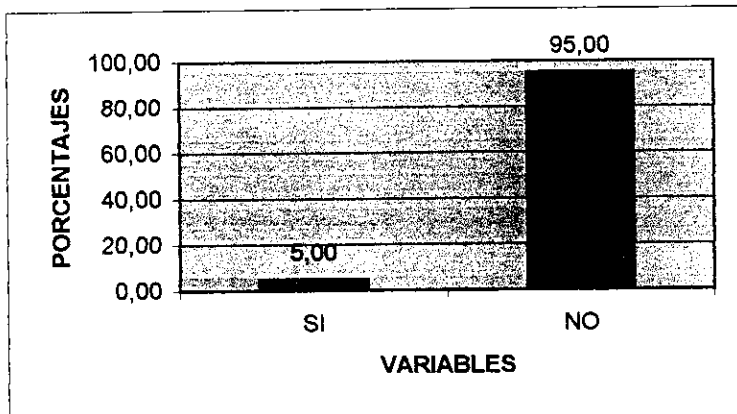


# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

2.-¿Cree que el único documento que reposa en secretaría sobre la identificación de la persona es suficiente para el análisis de puestos?

X	f	%	f.x
SI	1	5,00	1
NO	19	95,00	38
	20		39



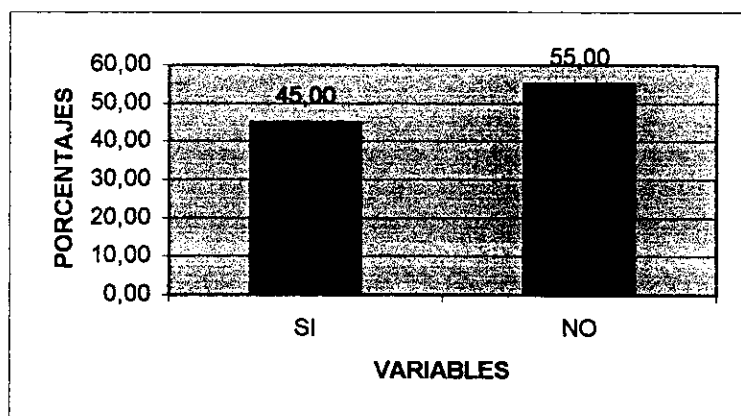
**INTERPRETACIÓN:** Apenas el 5% de los encuestados creen que **Si** es suficiente el único documento que reposa en secretaría para el análisis de puestos, mientras que el 95% cree que **No**, quedando una relación de 1 a 19.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

3.-¿El diseño de un concurso de méritos, tiene relación con un clasificador de puestos?

X	f	%	f.x
SI	9	45,00	9
NO	11	55,00	22
	20		31



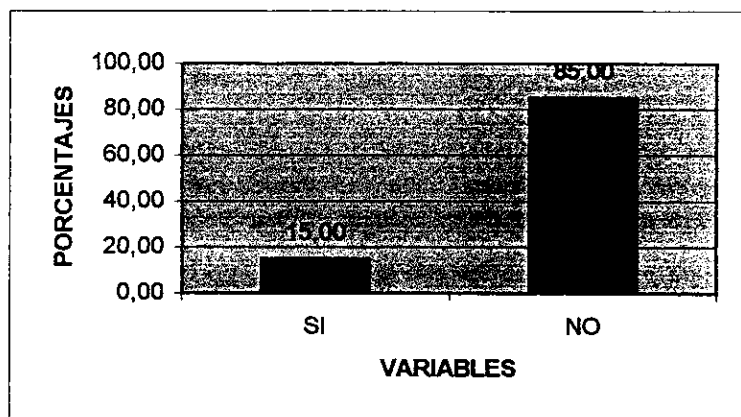
**INTERPRETACIÓN:** El 45% **Si** cree que el diseño de un concurso de méritos tiene relación con un clasificador de puestos, mientras que el 55% considera que **No**. La pproporción queda de 1(+)<sup>1</sup> a 1.22(-).

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

4.-¿Conoce algún documento que contenga los componentes de un análisis de puesto o descripción del mismo?

X	f	%	f.x
SI	3	15,00	3
NO	17	85,00	34
	20		37



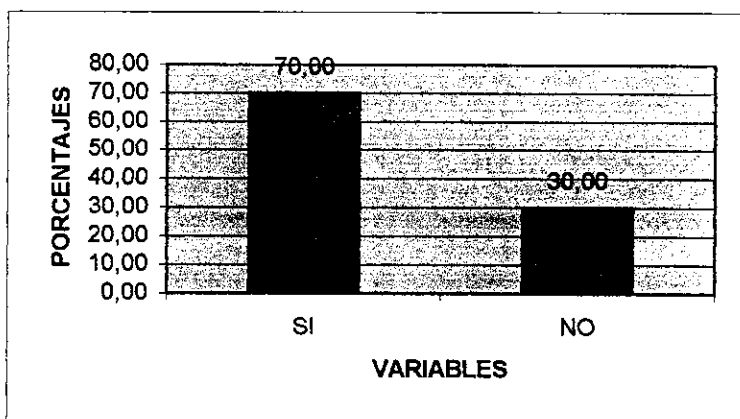
**INTERPRETACIÓN:** Los encuestados afirman que Si (el 15%) conocen algún documento que contiene componentes de un análisis de puestos, mientras mayoría el 85% afirman que No, esto nos dá una razón alta de 1(+) a 6 (-).

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

5.-¿Conoce la escala de puestos del servicio público?

X	f	%	f.x
SI	14	70,00	14
NO	6	30,00	12
	20		26



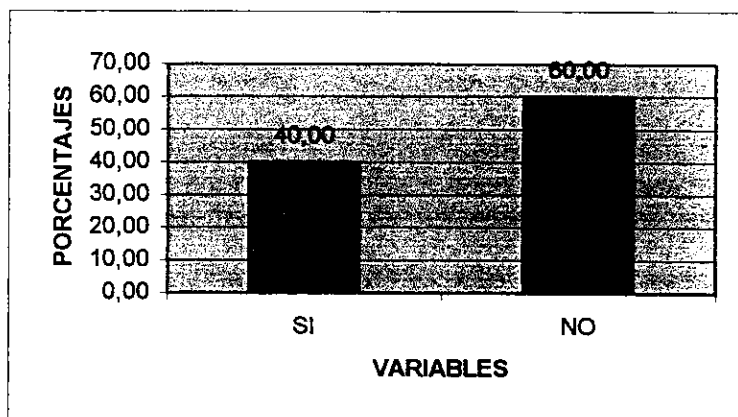
**INTERPRETACIÓN:** El criterio que tiene sobre la pregunta de si conocen la escala de puestos del servicio público se presenta una relación con los items anteriores de 2.33 a 1 es decir equivale al 70% **Si** y el 30% **No**.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

6.-¿Cree que la escala de puestos sirve solamente para incrementar su remuneración en los roles de pago?

X	f	%	f.x
SI	8	40,00	8
NO	12	60,00	24
	20		32



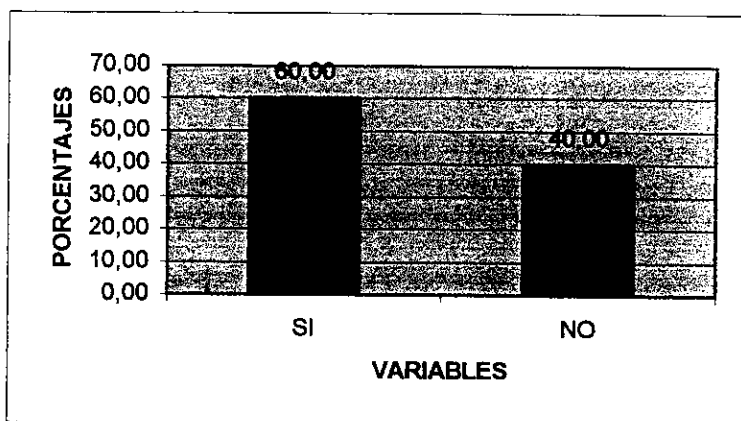
**INTERPRETACIÓN:** En lo que tiene que ver a la pregunta de que si la escala de de puestos sirve solamente para incrementar su remuneración en roles de pago, manifestaron así: el 40% que **Si** y el 60% que **No**, proporcionalmente significa una relación de 1 a 1.5.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

7.-¿El código presupuestario individual serviría también para el diseño de un código administrativo?

X	f	%	f.x
SI	12	60,00	12
NO	8	40,00	16
	20		28



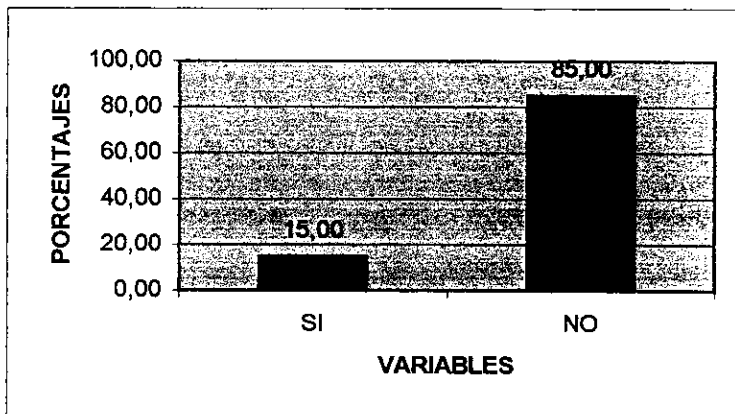
**INTERPRETACIÓN:** Al preguntarle si el código presupuestario individual serviría para el diseño de un código administrativo la mayoría opinó **Si** (60%) y la minoría que **No** (40%), la relación es de 1 a 1.5.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

8.-¿Conoce qué código, manual y formularios disponen los diferentes departamentos?

X	f	%	f.x
SI	3	15,00	3
NO	17	85,00	34
	20		37



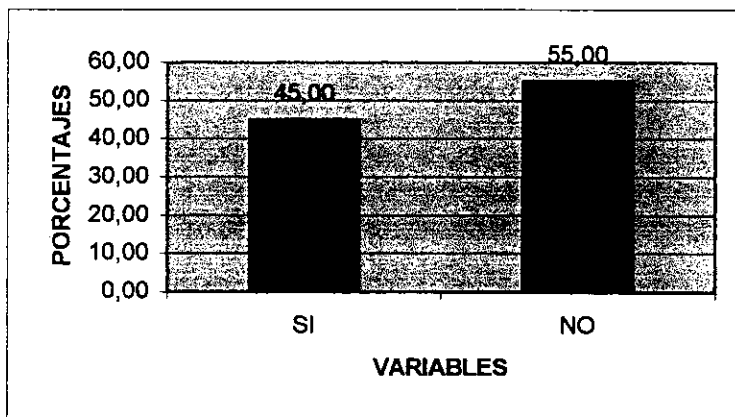
**INTERPRETACIÓN:** Responden que **Si** el 15% y que **No** el 85%, es decir una gran mayoría no conocen algún código, manual o formulario del que disponen los diferentes departamentos. La relación es de 1 a 6.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## ANÁLISIS DE PUESTOS

9.-¿El cambio actual de denominación del puesto, variaría la descripción del puesto?

X	f	%	f.x
SI	9	45,00	9
NO	11	55,00	22
	20		31



**INTERPRETACIÓN:** La opinión de los encuestados sobre si el cambio de denominación del puesto, variará la descripción del mismo fue: 45% que No, 55% que Si, relación de 1 a 1.22.

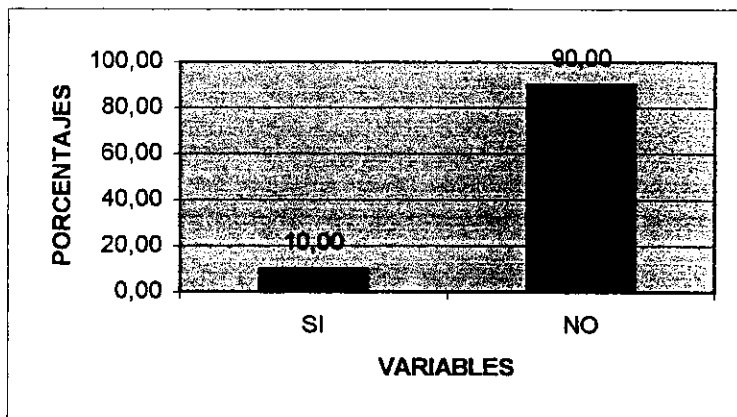


# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.-¿Se le ha encargado preparar un documento (formulario), que contenga el procedimiento para cubrir una vacante de su sección?

X	f	%	f.x
SI	2	10,00	2
NO	18	90,00	36
	20		38



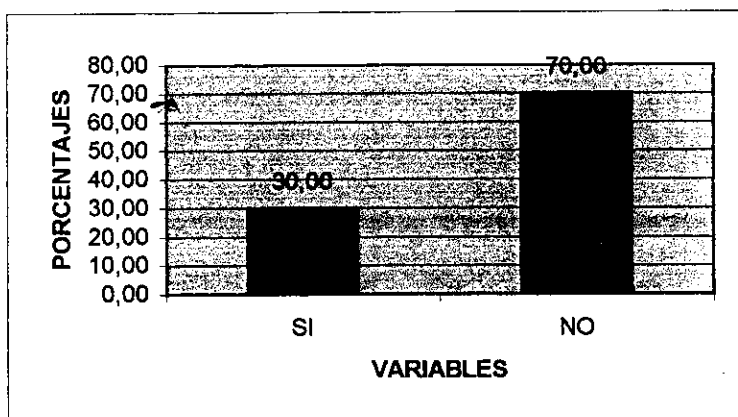
**INTERPRETACIÓN:** En lo que se refiere al encargo de prepara un formulario que contenga el procedimiento para cubrir la vacante de una sección el resultado fue: por el **Si** el 10% y por el **No** el 90%. La relación es alta de 1 a 9.

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.-¿Ha participado en una convocatoria a concurso de méritos y oposición considerando el clasificador de puestos?

X	f	%	f.x
SI	6	30,00	6
NO	14	70,00	28
	20		34



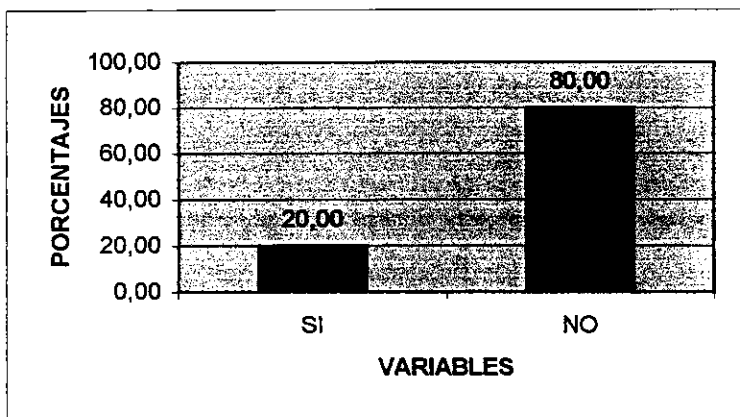
**INTERPRETACIÓN:** Cuando se preguntó si ha participado en una convocatoria a concurso de méritos y oposición considerando el clasificado de puestos, se presento la relación proporcional de 1 a 2, que equivale al 30% Si y el 70% al No.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.-¿Ha elaborado formularios de entrevista para el personal que trata de ingresar a un puesto de su sección?

X	f	%	f.x
SI	4	20,00	4
NO	16	80,00	32
	20		36



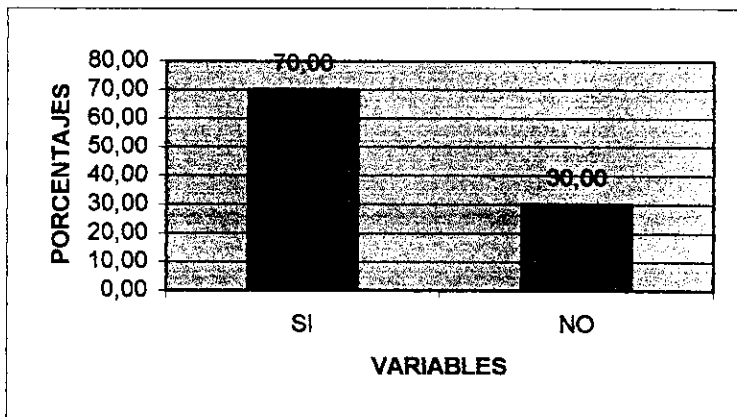
**INTERPRETACIÓN:** Con respecto a si ha elaborado formularios de entrevistas para el personal que trata de ingresar aun puesto, contestar por el Si el 20% y por el No el 80%, presentando otra razón alta de 1 a 4.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.-¿Conoce de qué partes se compone una solicitud de empleo?

X	f	%	f.x
SI	14	70,00	14
NO	6	30,00	12
	20		26



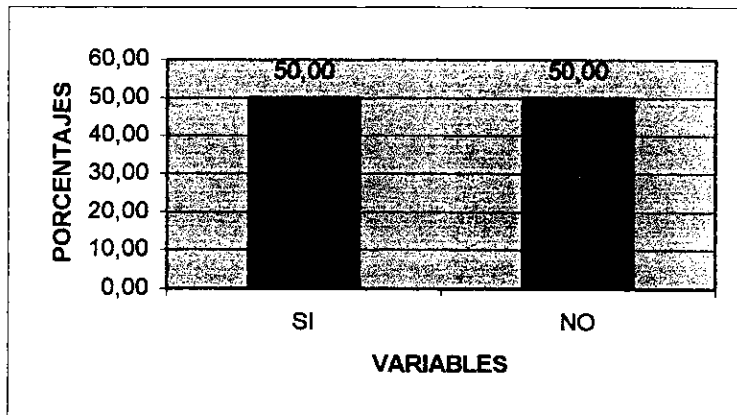
**INTERPRETACIÓN:** Al responder a la pregunta de que si conoce de que partes se compone una solicitud de empleo, la razón fue alta favor al Si de 2 a 1 que equivale al 70% del Si y el 30% del No.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.-¿Conoce por lo menos una parte o componente de una  
solicitud de empleo?

X	f	%	f.x
SI	10	50,00	10
NO	10	50,00	20
	20		30



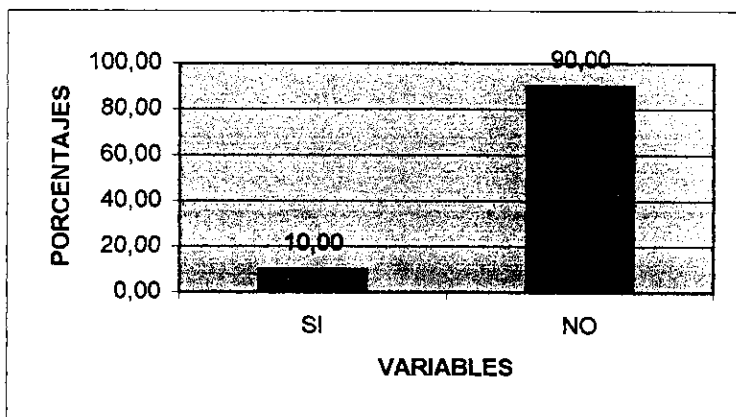
**INTERPRETACIÓN:** La relación presentada en esta pregunta fue de 1 a 1, es decir el 50% para cada indicador.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

6.-¿Conoce los formularios técnicos de reclutamiento y selección?

X	f	%	f.x
SI	2	10,00	2
NO	18	90,00	36
	20		38



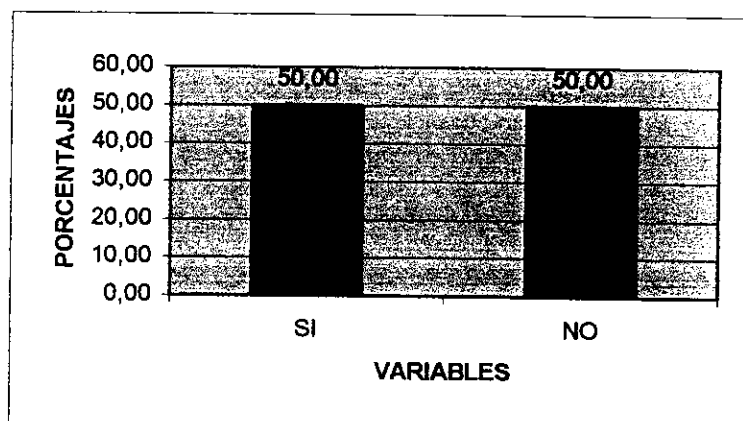
**INTERPRETACIÓN:** La respuesta a que si conoce un formulario técnico de reclutamiento y selección, abrumadoramente favoreció al No (90%) y apenas el 10% al Si, el grado de relación favorable al No es de 1 a 9.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

7.-Indique algún factor que pueda calificarse para seleccionar el candidato idóneo

X	f	%	f.x
SI	10	50,00	10
NO	10	50,00	20
	20		30



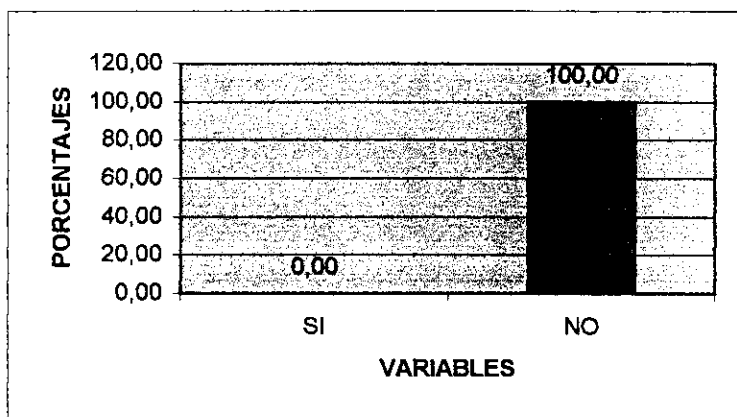
**INTERPRETACIÓN:** En esta pregunta de los factores que pueden calificarse se dio una relación parecida a la del ítem 5, es decir de 1 a osea el 50% para cada indicador.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

8.-¿Conoce un informe de selección?

X	f	%	f.x
SI	0	0,00	0
NO	20	100,00	40
	20		40



**INTERPRETACIÓN:** Definitivamente esta pregunta tuvo una respuesta unánime: 100% para el No.

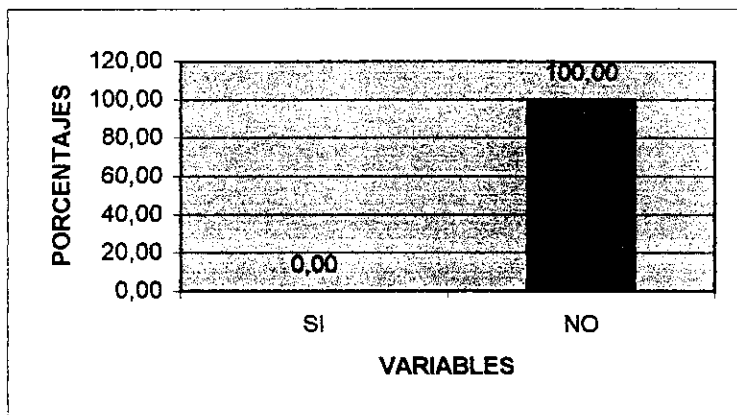


# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

9.- Indique alguna parte que contiene un informe de selección.

X	f	%	f.x
SI	0	0,00	0
NO	20	100,00	40
	20		40



**INTERPRETACIÓN:** Por ser una pregunta dependiente de la anterior la respuesta también fue la misma: 100% favorable al No.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

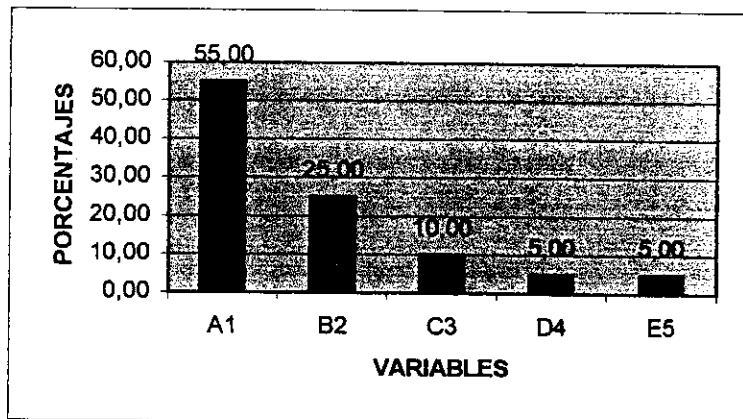
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

1.-¿Conoce Ud programas que sirven para apoyar su labor administrativa o que alguien los haya elaborado?

X	f	%	f.x	X
A1	11	55,00	11	1,80
B2	5	25,00	10	
C3	2	10,00	6	
D4	1	5,00	4	
E5	1	5,00	5	
	20		36	



**INTERPRETACIÓN:** A esta inquietud responden así: el 55% que nunca, el 35% pocas veces, el 5% con frecuencia y el 5% siempre, dandouna rela cualitativa de zona baja a la zona alta de 9 a 1.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

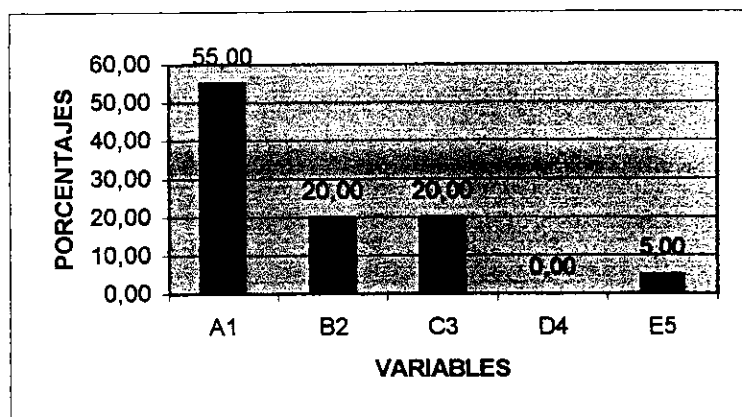
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

2.-¿Ha participado en seminarios, talleres, conferencias u otros eventos, para conocer el tema: documentos y trámites?

X	f	%	f.x	X
A1	11	55,00	11	1,80
B2	4	20,00	8	
C3	4	20,00	12	
D4	0	0,00	0	
E5	1	5,00	5	
	20		36	



**INTERPRETACIÓN:** La participación en eventos de información sobre documentos y trámites tiene los siguientes resultados: 55% nunca, 20% pocas veces, 20% a veces, el 5% frecuentemente y el 5% siempre, también hay una relación proporcional alta.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

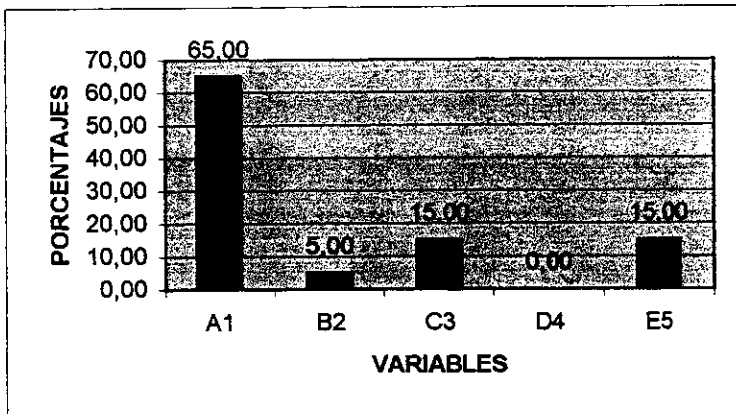
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

3.-¿Ha presentado Ud o su grupo de trabajo propuestas con programas de capacitación o mejoramiento profesional?

X	f	%	f.x	X
A1	13	65,00	13	1,95
B2	1	5,00	2	
C3	3	15,00	9	
D4	0	0,00	0	
E5	3	15,00	15	
	20		39	



**INTERPRETACIÓN:** La presentación de propuestas con programas de capacitación es la siguiente: 65% que nunca, el 20% pocas veces y el 15%

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

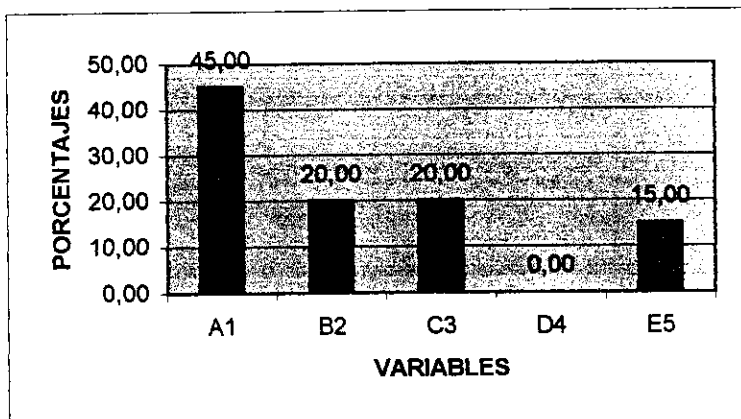
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

4.-Para mejorar su nivel de desempeño en el manejo de documentos y trámites, ¿ha existido preocupación de los organismos de control administrativo?

X	f	%	f.x	X
A1	9	45,00	9	2,20
B2	4	20,00	8	
C3	4	20,00	12	
D4	0	0,00	0	
E5	3	15,00	15	
	20		44	



**INTERPRETACIÓN:** Según los encuestados la preocupación de los organismos de control es la siguiente: 45% nunca, 40% pocas veces y el 15 siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

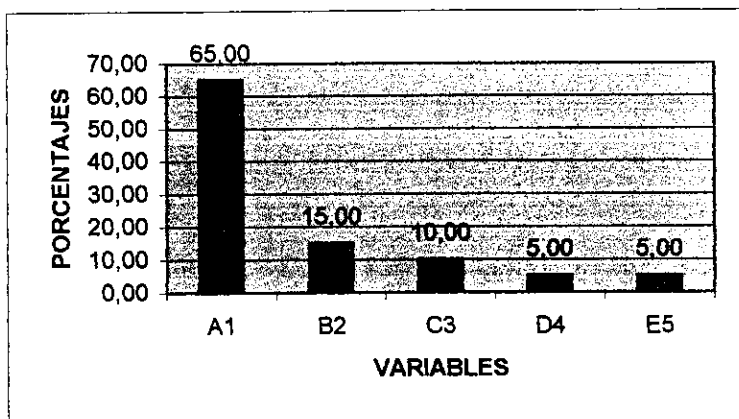
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

5.-Si tiene hábitos de estudio y ha deseado conocer documentación sobre RRHH, ¿ha solicitado autorización para hecerlo en horas laborables?

X	f	%	f.x	X
A1	13	65,00	13	1,70
B2	3	15,00	6	
C3	2	10,00	6	
D4	1	5,00	4	
E5	1	5,00	5	
	20		34	



**INTERPRETACIÓN:** En relación a solicitar autorización para estudiar o conocer documentación sobre RRHH lo manifestado queda así: 65% c nunca, el 25% pocas veces, 5% frecuentemente y el 5% siempre, Vale recordar que el 5% equivale a una persona.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

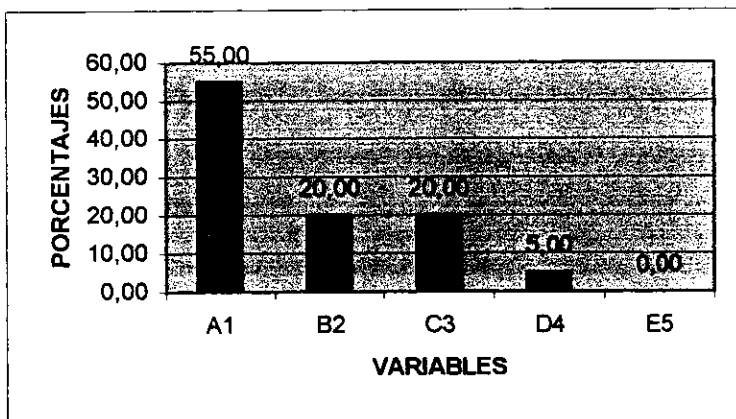
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

6.-Utilizando documentos o registros de personal , después de un curso de mejoramiento, ¿ha sido evaluado?

X	f	%	f.x	X
A1	11	55,00	11	1,75
B2	4	20,00	8	
C3	4	20,00	12	
D4	1	5,00	4	
E5	0	0,00	0	
	20		35	



**INTERPRETACIÓN:** Si han sido evaluados después de un curso de mejoramiento señala: 55 que nunca, el 40% pocas veces y el 5% con frec

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

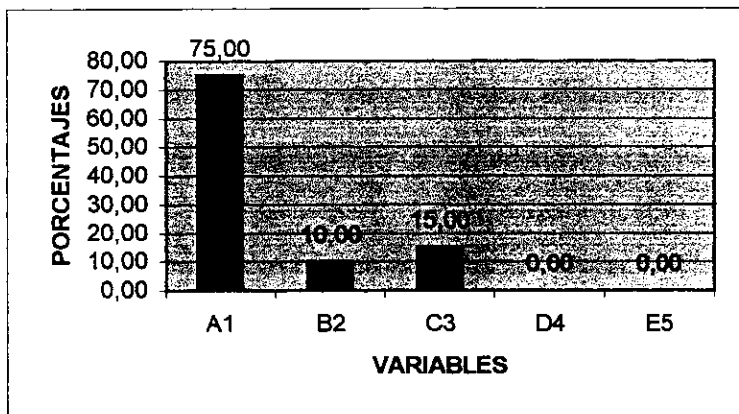
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

7.-¿Le han entregado formularios de pruebas o exámenes de personal, después de la capacitación?

X	f	%	f.x	X
A1	15	75,00	15	1,40
B2	2	10,00	4	
C3	3	15,00	9	
D4	0	0,00	0	
E5	0	0,00	0	
	20		28	



**INTERPRETACIÓN:** A esta pregunta las respuestas fueron: 75% que nunca, el 25% pocas veces, el 100% se encuentra en zona cualitativa menos que regular.



# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

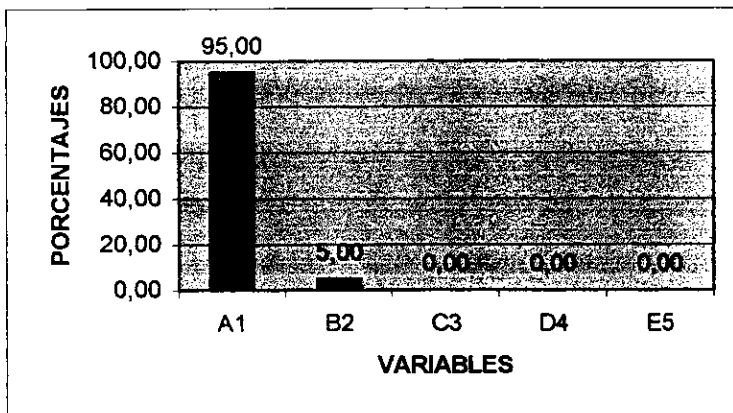
## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

8.-¿Se lleva algún registro de exámenes médicos periódicos en la institución de carácter físico o mental que afecte su desempeño?

X	f	%	f.x	X
A1	19	95,00	19	1,05
B2	1	5,00	2	
C3	0	0,00	0	
D4	0	0,00	0	
E5	0	0,00	0	
	20		21	



**INTERPRETACIÓN:** Sobre la existencia de registros médicos del personal administrativo sobre su estado físico o mental, se responde: el 95% que nada, el 5% que poco.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

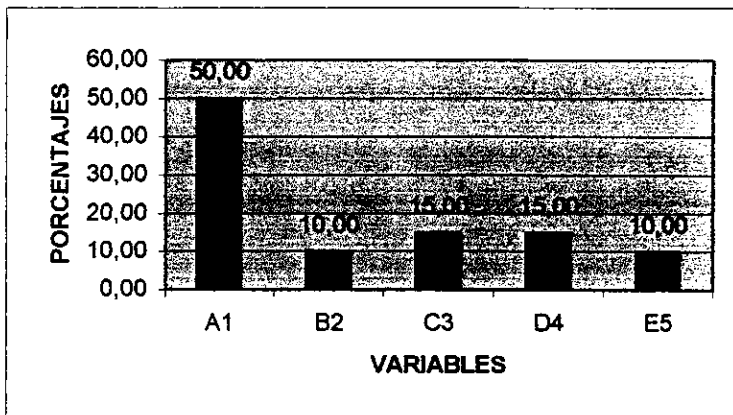
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

1.-¿Las entradas y salidas al ausentarse de su sitio de trabajo en horas laborables, se reportan en algún documento?

X	f	%	f.x	X
A1	10	50,00	10	2,25
B2	2	10,00	4	
C3	3	15,00	9	
D4	3	15,00	12	
E5	2	10,00	10	
	20		45	



**INTERPRETACIÓN:** Acerca de que si sus salidas e ingresos en horas laborables son reportadas en algún documento, los encuestados contestaron el 50% que nunca, el 25% pocas veces, el 15% frecuentemente y el 10% siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

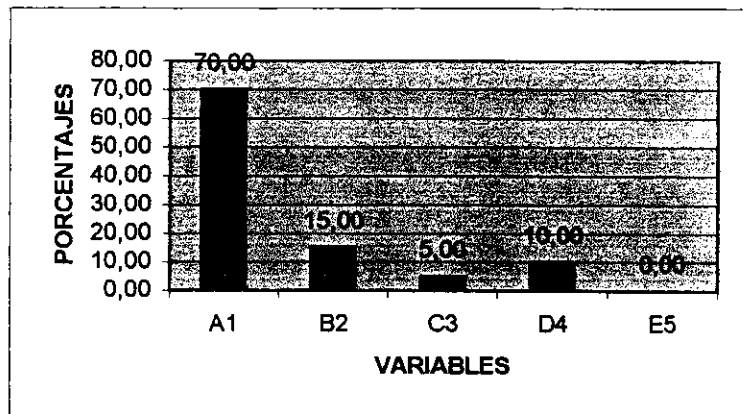
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

2.-¿Ha conocido documentos que le instruyan sobre las evaluaciones que repentinamente se lo hace al personal?

X	f	%	f.x	X
A1	14	70,00	14	1,55
B2	3	15,00	6	
C3	1	5,00	3	
D4	2	10,00	8	
E5	0	0,00	0	
	20		31	



**INTERPRETACIÓN:** Sobre si conocen un documento de evaluación que le instruya, manifestaron: 70% nunca, 20% pocas veces y el 10% con frecuencia.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

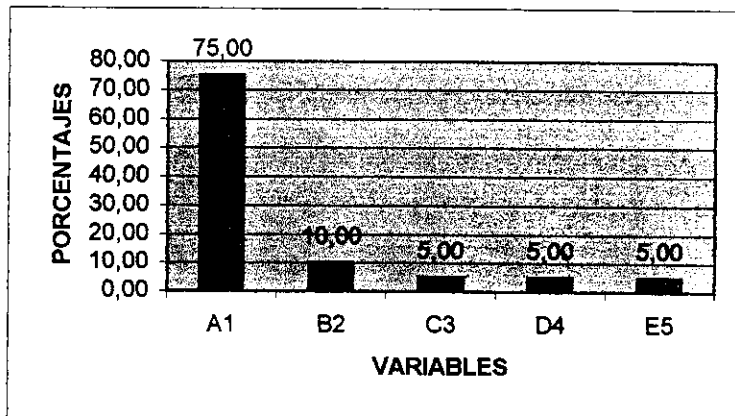
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

3.-¿Los organismos de control administrativo se han hecho presente en la institución con formularios para hecerle conocer las técnicas, métodos, procedimientos y estragias de evaluación?

X	f	%	f.x	X
A1	15	75,00	15	1,55
B2	2	10,00	4	
C3	1	5,00	3	
D4	1	5,00	4	
E5	1	5,00	5	
	20		31	



**INTERPRETACIÓN:** Sobre la presencia de los organismos de control administrativo en el tema de formularios de evaluación, manifiestan: el 75% el 15% pocas veces y el 10% entre frecuentemente y siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

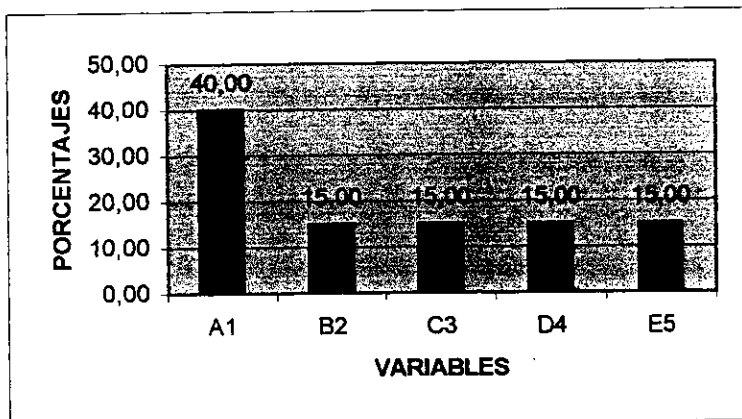
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

4.-¿Se ha preocupado de leer una acta registro u otro documento sobre evaluaciones a cada funcionario?

X	f	%	f.x	X
A1	8	40,00	8	2,50
B2	3	15,00	6	
C3	3	15,00	9	
D4	3	15,00	12	
E5	3	15,00	15	
	20		50	



**INTERPRETACIÓN:** Si se ha registrado una calificación conductual sobre el desempeño contestaron: 40% nunca, 30% pocas veces, 15% con frecuencia y 10% siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

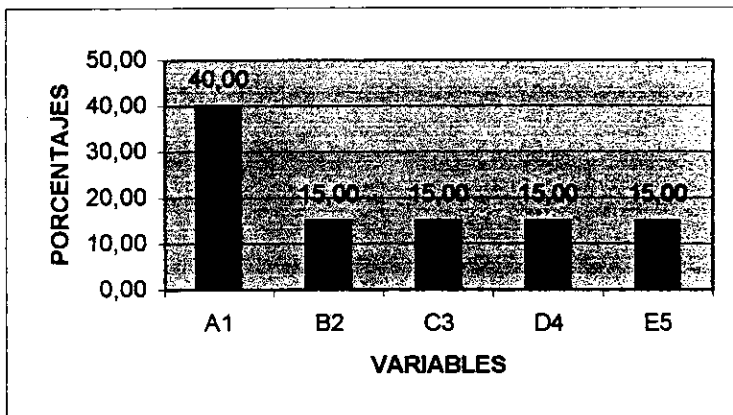
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

5.-¿Se ha registrado una calificación conductual sobre su desempeño?

X	f	%	f.x	X
A1	8	40,00	8	2,50
B2	3	15,00	6	
C3	3	15,00	9	
D4	3	15,00	12	
E5	3	15,00	15	
	20		50	



**INTERPRETACIÓN:** Si se ha registrado una calificación conductual sobre el desempeño contestaron: 40% nunca, 30% pocas veces, 15% con frecuencia, 15% siempre.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

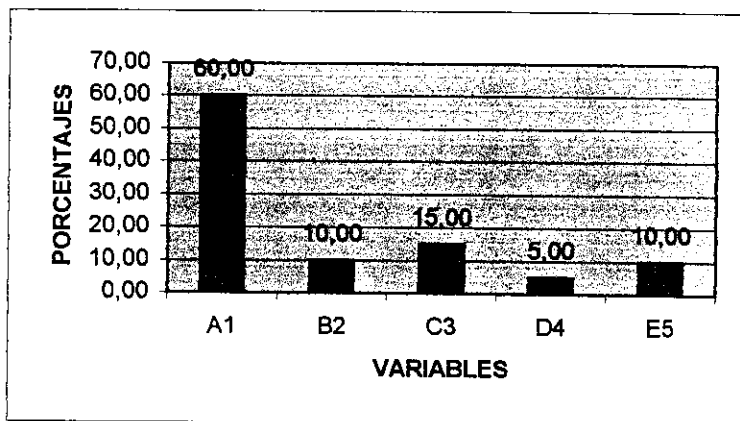
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

6.-¿Ha sugerido al departamento de RRHH la aplicación de formularios para evaluar periodicamente al personal y hacer su seguimiento?

X	f	%	f.x	X
A1	12	60,00	12	1,95
B2	2	10,00	4	
C3	3	15,00	9	
D4	1	5,00	4	
E5	2	10,00	10	
	20		39	



**INTERPRETACIÓN:** Que nunca se ha sugerido al departamento de RRHH la aplicación de formularios de evaluación indicó el 60% pocas veces el 25%, con frecuencia el 5% y siempre el 10%.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

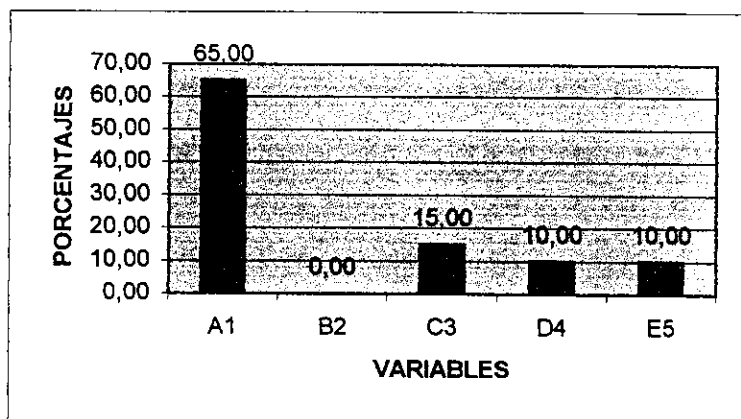
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### EQUIVALENCIAS:

- A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE
- B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR
- C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO
- D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO
- E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

7.-¿Ha conocido las escalas de puntuación o verificación?

X	f	%	f.x	X
A1	13	65,00	13	2,00
B2	0	0,00	0	
C3	3	15,00	9	
D4	2	10,00	8	
E5	2	10,00	10	
	20		40	



**INTERPRETACIÓN:** Las escalas de puntuación y verificación nunca las conoció el 65%, a veces el 15%, con frecuencia el 10% y siempre el

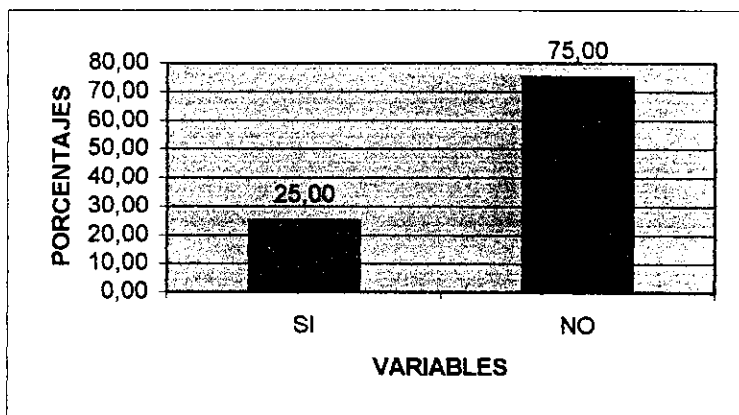


# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## REGISTROS ESTADÍSTICOS

1.-¿Conoce algún registro estadístico para el manejo de personal?

X	f	%	f.x
SI	5	25,00	5
NO	15	75,00	30
	20		35



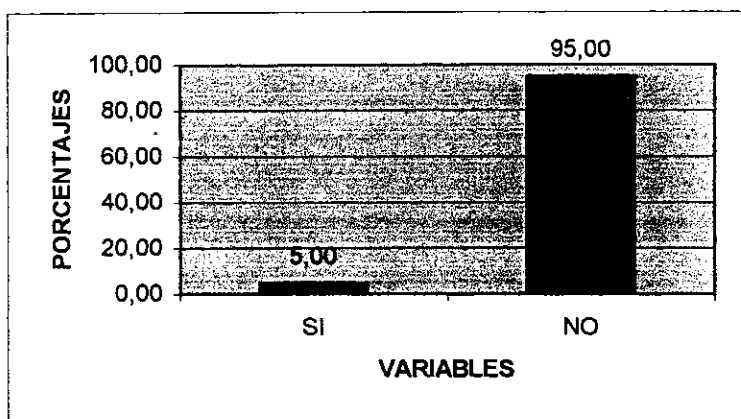
**INTERPRETACIÓN:** Sobre los registros estadísticos de personal contestaron:  
el 25% que **Si** lo conocen y el 75% que **No**, da una razón  
proporcional de 1 a 3.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## REGISTROS ESTADÍSTICOS

2.-¿Tiene un registro histórico personal, sobre sus actuaciones en el puesto y en la institución?

X	f	%	f.x
SI	1	5,00	1
NO	19	95,00	38
	20		39



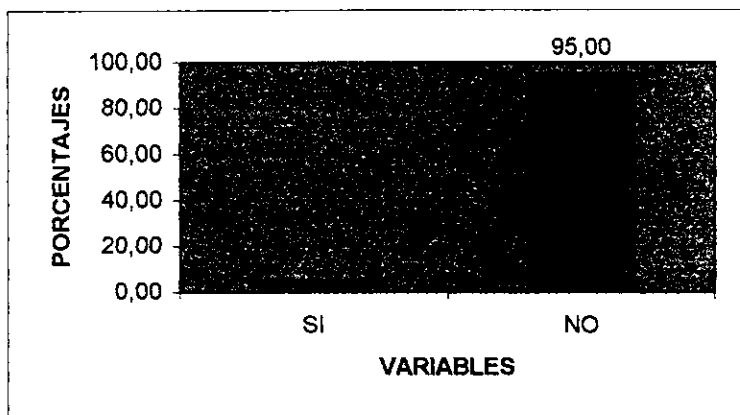
**INTERPRETACIÓN:** El 5% indica que **Si** tienen un registro histórico sobre sus actuaciones en el puesto y el 95% que **No**, la razón es de 1

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## REGISTROS ESTADÍSTICOS

3.- ¿Conoce cuadros de promoción potencial?

X	f	%	f.x
SI	1	5,00	1
NO	19	95,00	38
	20		39



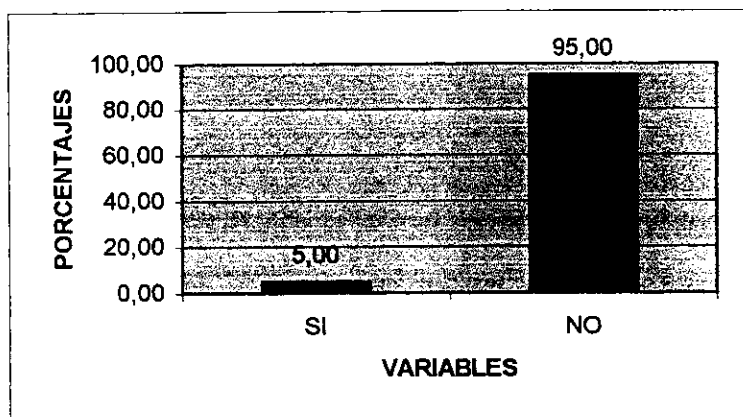
**INTERPRETACIÓN:** Igual resultado que el item anterior sobre si conoce cuadros de promoción potencial. Relación 1 a 19.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## REGISTROS ESTADÍSTICOS

4.- ¿Conoce el número de vacantes que se han llenado mediante promociones internas?

X	f	%	f.x
SI	1	5,00	1
NO	19	95,00	38
	20		39



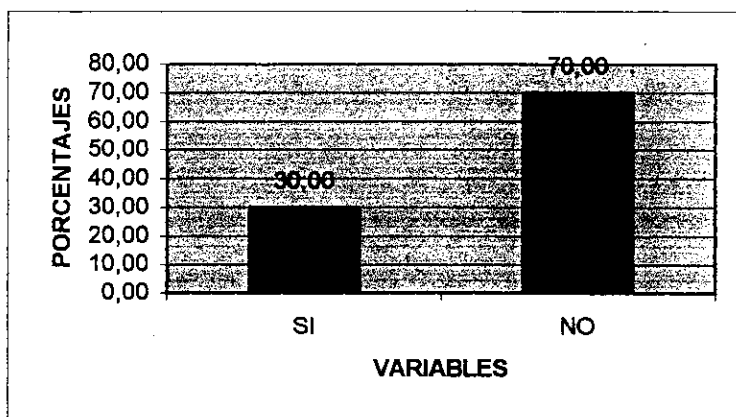
**INTERPRETACIÓN:** Se repite el resultado de los dos items anteriores sobre  
sobre el número de vacantes que se han llenado mediante  
promoción interna (1 a 19).

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

1.-Para informar lo que acontece en su trabajo, ¿lo hace por escrito y en formularios especiales?

X	f	%	f.x
SI	6	30,00	6
NO	14	70,00	28
	20		34



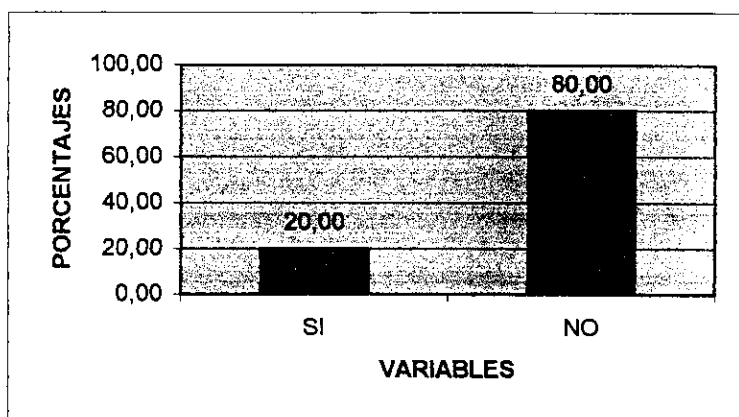
**INTERPRETACIÓN:** Que si informan por escrito a los directivos indicaron que: **Si** el 30% y el **No** el 70%, se presenta una razón de 1 a 2.33.

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

### RELACIONES LABORALES

2.-Con el objetivo de crear un ambiente de desempeño productivo,  
¿ ha dado ideas con justificativos al departamento de RRHH,  
para que establezca sus políticas?

X	f	%	f.x
SI	4	20,00	4
NO	16	80,00	32
	20		36



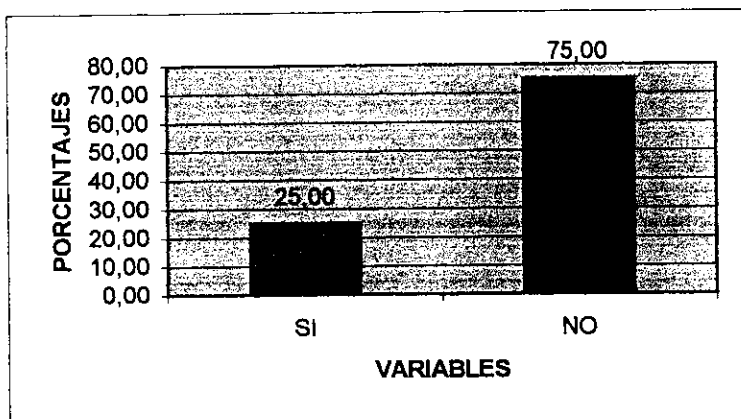
**INTERPRETACIÓN:** Sobre si se ha dado ideas para que establezca sus políticas el departamento de RRHH y crear un buen ambiente de trat productivo, se contestó: **Si** el 20% y **No** el 80%, la relación es de 1 a 4 .

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

3.-¿Comunica las sugerencias por escrito y le registran la recepción y en otros casos la contestación?

X	f	%	f.x
SI	5	25,00	5
NO	15	75,00	30
	20		35



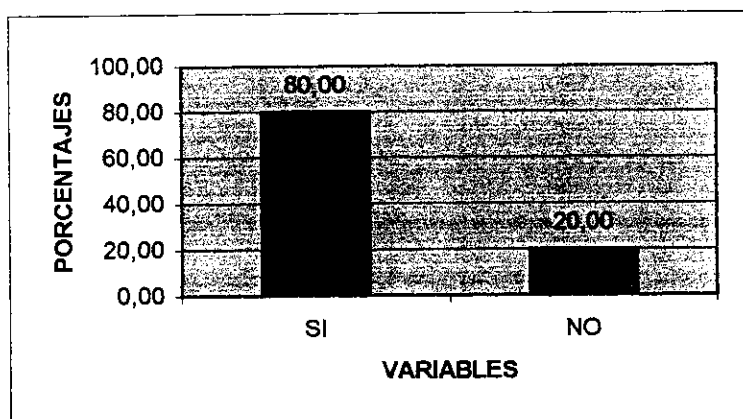
**INTERPRETACIÓN:** Las sugerencias **Si** las hacen por escrito contestan el 25% y que **No** las hacen por escrito el 75%, pproporcionalme hay una relación de 1 a 3.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

4.-¿Maneja documentos en su atención a los  
clientes internos o colaboradores?

X	f	%	f.x
SI	16	80,00	16
NO	4	20,00	8
	20		24



**INTERPRETACIÓN:** Que Si manejan documentos para atender a los clientes internos o colaboradores lo manifiestan el 80% y que No el 20%, la ción es inversa al item anterior de 4 a 1.

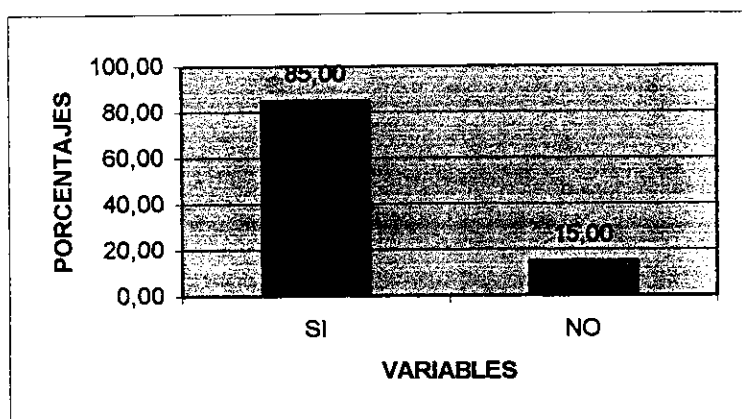


# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

5.-¿Pide por escrito la colaboración de sus compañeros para resolver problemas laborales?

X	f	%	f.x
SI	17	85,00	17
NO	3	15,00	6
	20		23



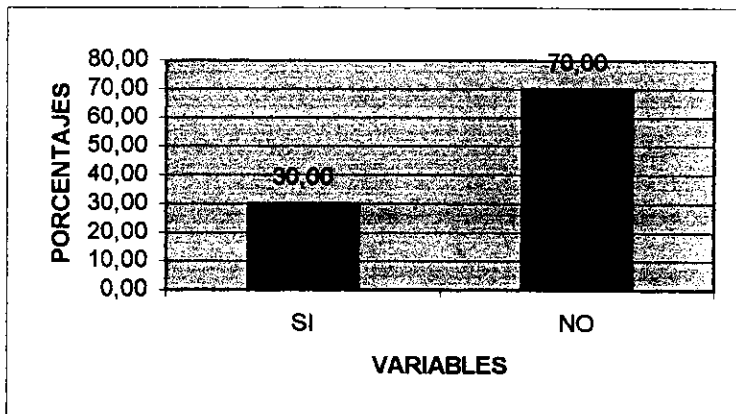
**INTERPRETACIÓN:** Que **Si** piden colaboración por escrito a sus compañeros manifestó el 85% y que **No** lo hacen el 15%, la relación es de 5 a 1 a favor del Si.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

6.-¿Las quejas, reclamos y otros, lo hace en formularios comunes,  
oficios o memoranduns?

X	f	%	f.x
SI	6	30,00	6
NO	14	70,00	28
	20		34



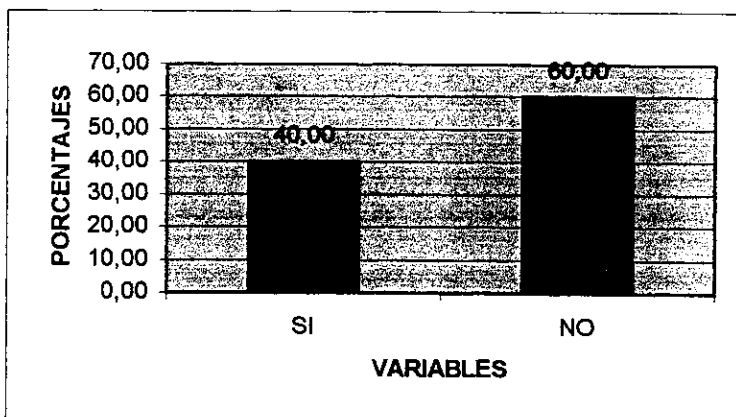
**INTERPRETACIÓN:** Como en toda institución se presentan quejas y reclamos  
pero por escrito **Si** lo hacen el 30% y **No** el 70%, la relació  
es de 1 a 2.33 a favor del No.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

7.-¿Informa periodicamente por escrito el resultado de sus actividades?

X	f	%	f.x
SI	8	40,00	8
NO	12	60,00	24
	20		32



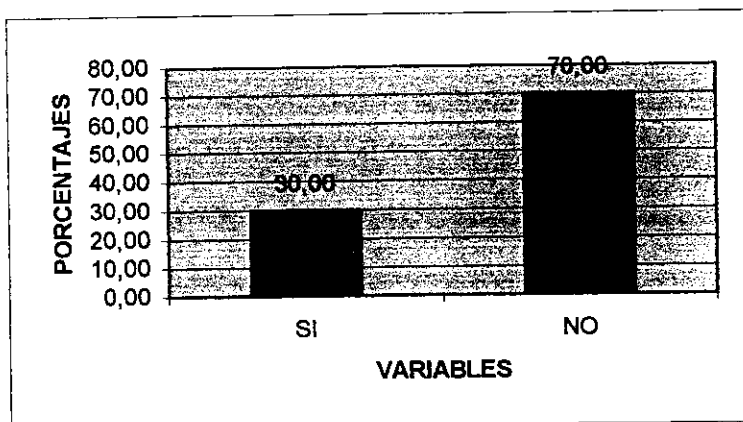
**INTERPRETACIÓN:** Que **Si** informan periódicamente por escrito el resultado de sus actividades, contestaron el 40% y que **No** el 60%.  
la relación es de 1 a 1.5.

# TRATAMIENTO DE LA INFORMACION POR SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

## RELACIONES LABORALES

8.-¿Recibe comunicaciones oficiales por escrito con comentarios o críticas?

X	f	%	f.x
SI	6	30,00	6
NO	14	70,00	28
	20		34



**INTERPRETACIÓN:** Que Si reciben documentos oficiales con comentarios o críticas contestaron el 30% y que No el 70%, la relación es de 1 favor del No.

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones**

#### **5.1. General**

Luego del análisis de los datos y resultados de todas las categorías conceptuales o subsistemas de los recursos humanos investigados, podemos concluir sin temor a equivocarnos que la hipótesis planteada ha sido comprobada y que el tema escogido tiene completa vigencia. Se demuestra con claridad que la documentación básica manejada en la gestión de recursos humanos del sector administrativo en el Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", es tan precaria e incipiente que consecuentemente produce incoherencias en el accionar y manejo del personal, y lo que es peor, en muchos de los casos, no existe la documentación mínima requerida para el cabal cumplimiento de los objetivos de cada uno de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos en una institución. Desde luego estamos concientes que con solo incrementar el adecuado diseño y manejo de la documentación no

se solucionará totalmente las deficiencias del sector de recursos humanos, simplemente esto será apenas un segmento pequeño dentro de un gran proceso de planificación de desarrollo organizacional y mejoramiento de la cultura institucional al que debe someterse la institución y sus estamentos.

## **5.2. Específicas**

Como nuestro interés es el de argumentar puntual y en concordancia con los subsistemas tratados, nuestras conclusiones específicas las presentamos de esa forma:

### **a. Desarrollo Organizacional**

- Se nota una regular coordinación en la tramitación Inter departamental para el análisis de documentos y no responde a la necesidad de que exista coherencia interna, por consiguiente tampoco se presenta coordinación para la toma de decisiones en la innovación de documentos.
- El sector administrativo demuestra que no practica el trabajo de grupo, para tratar sobre la documentación básica, principio elemental del Desarrollo Organizacional de toda institución, por lo tanto no poseen un poder de decisión sobre la utilización de los registros o documentos, además tampoco se cumple con otro principio importante como es la delegación.

- Consecuentemente con el incumplimiento de principios básicos del desarrollo organizacional, se observa un estilo de trabajo centralizado en las autoridades administrativas para la toma de decisiones respecto a la tramitación y documentación.
- El liderazgo se considera como un factor de mucha importancia para lograr una buena gestión administrativa, pero no existe un mecanismo de comunicación y de información adecuada que se registren por escrito desde y hasta la jefatura de Recursos Humanos o del jefe departamental, por la falta de interpretación del reglamento interno o por la falta de un manual de procedimientos que dirija el manejo coherente de documentos especializados en la gestión de recursos humanos..

#### **b. Planificación**

- Existe medianamente el conocimiento de la importancia de la planificación estratégica institucional para el manejo de recursos humanos como documento guía, pero no se han integrado a tratarla y elaborarla, ni se han formado comisiones para especialmente discutir sobre registros, formularios o documentos de soporte.
- Al personal administrativo no se le ha otorgado la oportunidad de participar ni de dar opiniones sobre la planificación como un

instrumento valioso para ayudar a recopilar información, acumular datos, inventarios, y diagnosticar la realidad de los recursos humanos institucionales y sus proyecciones así como de proposiciones para la elaboración de documentos (registros, formularios, etc) de control, plan de seguridad o de otra finalidad.

### **c. Análisis de puesto**

- En la institución no existe un documento especializado con el análisis de puestos para cada una de las funciones administrativas y de hecho la gran mayoría del personal desconoce sus características: como clasificador de puestos, como parte de un diseño de concurso de méritos y su influencia en la escala de remuneraciones.
- La falta de registros o formularios sobre el análisis, descripción y especificaciones de puestos, dan como resultado la práctica de arbitrariedades, que junto al desconocimiento de las normas establecidas ponen de manifiesto la incoherencia en sus actividades, y no se logra la eficiencia en la gestión personal y de grupo.
- El desconocimiento de elementos técnicos documentales: registros, escalas, formularios, manuales, etc., no permite desarrollar la creatividad e iniciativa como valor agregado de los colaboradores.



#### **d. Reclutamiento y Selección**

- Consecuencialmente con lo que sucede en el análisis de puestos, ocurre en la fase de reclutamiento y selección –que es la fase de contacto con las personas interesadas en ingresar a laborar en la institución- la falta de conocimiento y participación en la preparación de los documentos pertinentes determina el desconocimiento de los componentes de los mismos y de su utilidad.
- Al no existir en la institución formularios técnicamente preparados y puestos a conocimiento del personal aspirante, mal se podría hablar de los procesos de reclutamiento y selección, por que en esta etapa son los documentos los que “dicen la verdad” sobre los interesados, llámese por medio de entrevista, prueba o solicitud.

#### **e. Capacitación y desarrollo**

- En el área de capacitación y desarrollo, el conocimiento de programa de formación para apoyar la tarea administrativa es un descuido fundamental del sector, lo hace sentir en un nivel muy limitado.
- A la par con la conclusión anterior, la poca participación en seminarios, talleres, conferencias, no les ha permitido un buen

desempeño en el manejo y adopción de documentos y sus respectivos trámites, que más allá de la despreocupación por el estudio, dan como resultado la tendencia a la inercia y conformismo interno.

- Los resultados dan un valor cualitativo de carente e insuficiente sobre el factor de capacitación y desarrollo, demostrando con claridad la despreocupación de los organismos de control administrativo por preparar y capacitar a sus colaboradores.
- Es importante señalar finalmente en esta fase que tampoco existe registros de exámenes médicos periódicos sobre el estado físico y psicológico del personal a pesar de que la institución cuenta con su centro médico.

#### **f. Evaluación del desempeño**

- Es un compromiso institucional y especialmente de los profesionales de la gestión de recursos humanos, el instrumentar documentadamente un sistema de evaluación del desempeño, pero que lamentablemente poco conocimiento tienen de ellos los colaboradores.
- Los resultados de las encuestas son bastante negativos en este rubro al igual que la mayoría de los anteriores y fundamentalmente son a consecuencia de que no existen programas de evaluación técnicamente elaborados y relacionados con el diseño de cada

puesto. Los formularios que ocasionalmente se utilizan para la evaluación determinada por las normas vigentes, más tiene el carácter punitivo que formativo, lo que propicia una comprensible resistencia del personal.

- Si no hay evaluación, no hay seguimiento, no hay promoción, no hay diagnósticos para planificar, para capacitar, etc. Es decir se detiene o es muy lento el desarrollo organizacional

#### **g. Registros estadísticos**

- Estos documentos, que lamentablemente según la encuesta pocos conocen de su existencia, registran históricamente la vida misma de un colaborador administrativo sobre evaluaciones, controles, actuaciones, capacitaciones, promociones, etc.; sirviendo de base para la toma de decisiones futuras. Es decir es otra falencia de la gestión de recursos humanos institucional que apenas basa su archivo en una ficha personal de ingreso.

#### **h. Relaciones laborales**

- En concordancia con las conclusiones de desarrollo organizacional, medianamente se han establecido políticas por parte de las autoridades no así del departamento de recursos humanos en cuanto a la comunicación, participación, colaboración, reclamos,

sugerencias, peor aún para que las relaciones formales se registren documentadamente para la práctica de comentarios y críticas laborales.

### **5.3. Recomendaciones**

Las recomendaciones las realizamos, manteniendo el criterio que utilizamos para realizar las conclusiones específicas, es decir que es mejor organizarlas por subsistemas y mantener la pertinencia de esta manera entre las conclusiones y recomendaciones:

#### **a.- Desarrollo organizacional**

- Para mejorar la participación de los colaboradores administrativos de la institución, se requiere elevar el nivel de comunicación y coordinación con programas de organización y cultura organizacional.
- Dictar cursos de relaciones humanas y comportamiento para enfrentar cambios en el trabajo, y sobre todo con respecto a la implementación de técnicas, métodos y procedimientos en el manejo de documentos y su tramitación.
- Implementar cronogramas de trabajo grupal, para evitar el estilo centralizado en las tareas administrativas tendientes a conseguir coherencia, inclusive con sus instrumentos de labores cotidianas

y respeto a la normatividad. Siempre sensibilizando al personal y su creatividad.

- Elaborar un manual general de procedimientos básicos por función y de apoyo al reglamento interno, determinando el tipo de documentos auxiliares. Igualmente para la gestión de recursos humanos establecer los procedimientos y documentos pertinentes para optimizar las actividades de los colaboradores y facilitar su convivencia.

#### **b. Planificación**

- En el área administrativa del instituto se necesita trabajar en una planificación operativa que sea el producto del trabajo grupal de sus integrantes, para alcanzar el objetivo de integración de todos, a la vez que se comprometen al cumplimiento de la misma.
- Elaborar la planificación estratégica de recursos humanos su departamento o por una comisión nombrada por la autoridad competente, para que sea el documento guía del sector administrativo.
- Diseñar formularios específicos de acuerdo a la necesidad del personal, que le permita identificar las características y especificaciones de su puesto al igual que su trayectoria individual.

### **c. Análisis de puestos**

- Preparar seminarios de entrenamiento para conocer técnicas de análisis, descripción y especificación de puestos, interpretación de formularios con características, responsabilidades, aptitudes, etc.

### **d. Reclutamiento y selección**

- Invitar a los organismos de control administrativo del sector fiscal para revisar y complementar el manual existente (propuesta su elaboración anteriormente), capacitar al personal directivo y representantes departamentales en la elaboración y aplicación de los formularios pertinentes para las actividades de reclutamiento y selección.
- Compartir seminarios o reuniones jurídicas con profesionales de recursos humanos, o por lo menos en su lugar reuniones organizadas por la jefatura de recursos humanos para analizar o proponer nuevos documentos que sirvan desde una presolicitud hasta la valoración de una selección.
- Delegar ciertas responsabilidades a los colaboradores afines a las vacantes para que presten su contingente en la elaboración y aplicación de documentos concernientes a estas actividades, desde luego después de haberlos instruido convenientemente.

#### **e. Capacitación y desarrollo**

- Posibilitar periódicamente programas de capacitación en el sector administrativo, por que en esta fase hay una dispersión típica de alto grado.
- Que el departamento de recursos humanos, prepare material informativo y de instrucción – podrían ser módulos-, para ser repartido entre los colaboradores y se complemente con un programa de seguimiento e incluya al desarrollo del desempeño.

#### **f. Evaluación del desempeño**

- Dictar cursos para que se entienda que la evaluación es un instrumento en el trabajo que sirve para la corrección de errores, evitar desviaciones y entender de que manera tendrá mejor desempeño.
- Trabajar con los profesionales de psicología de la institución, con la finalidad de motivar a los colaboradores administrativos en la comprensión de los beneficios que provoca una evaluación, y, que con una buena retroalimentación puede convertirse en el apoyo para la superación personal y grupal.

#### **g. Registros estadísticos**

- Instruir al personal sobre el manejo de documentos básicos que contengan una variedad de datos referentes al desempeño histórico de actividades, desde que ingreso a la institución, considerando el ordenamiento y clasificación de datos y la forma mecánica de tabularlos y graficarlos de ser necesario.

#### **h. Relaciones laborales**

- Se debe desarrollar un trabajo similar al de las cuatro primeras sugerencias y que se incluya la lectura del marco legal del funcionario fiscal

### **5.4. Propuesta**

Para operativizar en mejor forma la propuesta, la hemos disgregado igualmente que en las conclusiones y recomendaciones, o sea por subsistemas o categorías, además en cada uno enunciaremos su objetivo fundamental para que la institución lo tome como propio e implemente las estrategias que allí se recomienda para lograrlo. Como complemento a la propuesta, recomendamos tomar en cuenta algunos formularios y documentos pertinentes que podrían ser utilizados en cada



uno de los subsistemas como un inicio del fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la institución.

#### **a. Desarrollo Organizacional**

La implementación de políticas que cumplan con la misión del trabajo en equipo, la práctica de valores éticos que permitan un armónico funcionamiento estructural, respetando el marco legal, compartiendo la toma de decisiones, delegando responsabilidades, reformando elementos normativos y estimulando la creatividad.

**Objetivo.-** Agilizar la implementación de documentos o formularios adecuados sobre los sondeos de opinión y las necesidades de los colaboradores administrativos para evitar la incoherencia por su no aplicación.

**Documentos recomendados.-** En el desarrollo organizacional es imprescindible partir de un diagnóstico confiable y, para ello sugerimos utilizar inicialmente dos test especializados para el Desarrollo Organizacional ( D.O.) y una matriz para identificar el tipo de liderazgo institucional y el grado de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.



**Instituto Técnico Superior**

**“JULIO MORENO E”**

**TEST para Desarrollo Organizacional**

**APELLIDOS NOMBRES:**.....

**CALIFICACIÓN:**.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación se describe varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actúa en su grupo o en la organización a la que pertenece. Ponga una x en la letra que describa la forma en que usted, actúa en cada una de las siguientes situaciones que se indican:

La equivalencia de las letras es la siguiente:

- E= Siempre
- D= Frecuente
- C= Ocasionalmente
- B= Raramente
- A= Nunca

Recuerde que debe haber una sola respuesta por ítem

1. Es muy probable que usted fuera el portavoz de grupo?	E	D	C	B	A
2. Auspicia el que se trabaje en horas extras?	E	D	C	B	A
3. Da a los miembros total libertad en un trabajo?	E	D	C	B	A
4. Exige que todos sigan los mismos procedimientos?	E	D	C	B	A
5. Permite que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	E	D	C	B	A
6. Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	E	D	C	B	A
7. Habla en representación del grupo?	E	D	C	B	A
8. Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficientes?	E	D	C	B	A
9. Pone a prueba sus ideas en el grupo?	E	D	C	B	A
10. Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	E	D	C	B	A
11. Deja que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo	E	D	C	B	A

que ellos creen que es la mejor manera?					
12. Puede tolerar de mora o indecisión	E	D	C	B	A
13. Habla por el grupo delante de visitas?	E	D	C	B	A
14. Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?	E	D	C	B	A
15. Deja que los miembros o empleados trabajen por su cuenta?	E	D	C	B	A
16. Arregla los conflictos que se produjeron en el grupo)	E	D	C	B	A
17. Le ahogan los detalles?	E	D	C	B	A
18. Representa al grupo en reuniones con personas de fuera?	E	D	C	B	A
19. Le desagrada al grupo en reuniones con personas de fuera?	E	D	C	B	A
20. Decide lo que debe hacerse y como se lo debe hacer?	E	D	C	B	A
21. Urge una mayor producción en su trabajo?	E	D	C	B	A
22. Delega algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	E	D	C	B	A
23. Salen los trabajos generalmente tal como los esperaba?	E	D	C	B	A
24. Permite un alto grado de iniciativa al grupo?	E	D	C	B	A
25. Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	E	D	C	B	A
26. Esta dispuesto hacer cambios?	E	D	C	B	A
27. Pide que los miembros del grupo usen buen criterio	E	D	C	B	A
28. Confía en que los miembros del grupo usen buen criterio?	E	D	C	B	A
29. Programa el trabajo que debe hacerse?	E	D	C	B	A
30. Se negaría a explicar sus actuaciones?	E	D	C	B	A
31. Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	E	D	C	B	A
32. Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?	E	D	C	B	A
33. Urge para que el grupo supere su record anterior?	E	D	C	B	A
34. Actúa sin consultar al grupo?	E	D	C	B	A
35. Pide que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	E	D	C	B	A



## Instituto Técnico Superior "JULIO MORENO E"

### TEST de personalidad para Desarrollo Organizacional y Control

Marque con una X de acuerdo como se ajuste con su persona cada una de las situaciones que a continuación le ofrecemos.

SITUACIÓN	SI	NO
1. El poder dirigir un grupo depende exclusivamente de mis capacidad	___	___
2. Mi vida en gran parte está determinada por acontecimientos inesperados	___	___
3. Siento que lo que ocurre en mi vida está determinado por fuerzas superiores a mi	___	___
4. Si uno sufre un accidente en un auto depende exclusivamente de ir en el mismo	___	___
5. Cuando hago planes casi siempre tengo la seguridad que voy a alcanzarlos	___	___
6. Generalmente no tengo posibilidad de proteger mis intereses personales	___	___
7. Cuando frecuentemente consigo lo que quiero, esto se debe a mi suerte	___	___
8. Tengo la posibilidad, si me lo propongo de alcanzar puestos o cargos de importancia sin tener que contar con la ayuda ajena	___	___
9. La cantidad de amigos que tengo depende de mis habilidades en las relaciones interpersonales	___	___
10. Uno no puede hacer nada para cambiar lo que va a suceder	___	___
	___	___

SITUACIÓN	SI	NO
11. Tener o no accidentes depende de la suerte	_____	_____
12. Mi vida está controlada fundamentalmente por factores ajenos a mi voluntad	_____	_____
13. Tengo pocas posibilidades de éxito para enfrentar situaciones	_____	_____
14. No hago planes previos, pues la mayoría de las cosas que ocurren dependen de la suerte	_____	_____
15. Para conseguir lo que se desea, frecuentemente se requiere de la ayuda de otras personas	_____	_____
16. El éxito depende de estar en el lugar preciso en el momento proceso	_____	_____
17. Mis éxitos dependen de la buena voluntad de las personas que me rodean	_____	_____
18. Es imposible determinar en gran medida lo que va acontecer en la vida	_____	_____
19. Frecuentemente soy capaz de llevar a feliz término mis proyectos personales, gracias a mi actitud	_____	_____
20. El que sufra un accidente o no, depende no solo de mi, sino de condiciones externas o ajenas a mi persona	_____	_____
21. Cuando me esfuerzo mucho consigo lo que quiero	_____	_____
22. Sin suerte un hombre no llega a nada	_____	_____
23. Mi vida está determinada por mis propias acciones	_____	_____
24. Lo que pasa con mi vida se debe principalmente a mi destino	_____	_____

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
<b>FUNCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>PODER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector máxima autoridad</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios Administrativos</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura org.</li> <li>• Clima org.</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y evaluación</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

## LIDERAZGO EN EL D.O.

ESTILO	CARACTERÍSTICAS	IMPACTO PSICOLÓGICO
Autoritario	Persona o grupo reducido	Resentimiento
Administración Participativa	Tema decisiones	Inconformidad
Decisiones por Mayoría	Democracia	Perdedores molestos
Convencimiento Individuo por Individuo. Cabildeo	Poder de influencia	Luchas de poder
Consenso	Decisión de todos	Compromiso
Concordancia	Todos incluido en la decisión	Fortalecimiento

## **a) Planificación**

La designación de una o varias comisiones que junto a la jefatura de recursos humanos del instituto, internamente preparen un plan ordenado que integren a todos los subsistemas de una gestión de recursos humanos, desde luego considerando el plan estratégico institucional para no interferir ni duplicar tareas para los mismos fines.

**Objetivo.-** Promover el diseño de un plan estratégico de recursos humanos para la institución, con la participación de los directivos, profesionales y del personal involucrado; incluir entre otras cosas el análisis de la documentación básica operativa que tenga aplicación coherente en cada una de las fases de gestión.

**Documentos recomendados.-** Para fortalecer la planificación del manejo de recursos humanos que prepare el respectivo departamento, sugerimos los siguientes documentos, todos ellos relacionados para estructurar una planificación adecuada: Análisis FODA, Sistema de información sobre la administración de personal, Formulación de objetivos, estrategias y políticas, Formulación del plan de acción del departamento de recursos humanos, plan de acción con tareas y responsables.



## F.O.D.A.

### ANALISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<b>Apoyo alta gerencia</b> <b>Credibilidad</b> <b>Marco legal</b> <b>Apoyo de la Comunidad</b> <b>Ubicación</b>	<b>Presupuesto</b> <b>Valores</b> <b>Resistencia al cambio</b>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>Liderazgo</b> <b>Calidad de personal</b> <b>Sub-sistema de RR.HH</b> <b>Cultura Organizacional</b> <b>Tecnología</b> <b>Infraestructura</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<b>Asesoría</b> <b>Innovación</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

**FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS  
PARA LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar 4 seminarios de capacitación en el transcurso de 1 año	
<b>ESTRATEGIAS:</b> - Establecer un cronograma de capacitación - Escoger la temática acorde a la demanda - Contratar los facilitadores	<b>POLÍTICAS:</b> - Los seminarios se realizarán trimestralmente y horas no laborables - Los facilitadores serán de SENRES o la DINAMEP - La asistencia es obligatoria

**SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**PLANES DE RECURSOS HUMANOS**

- Estimados de ofertas y demandas
- Inventarios de recursos humanos
- Planes de sustitución y reemplazo

**ANÁLISIS DE PUESTOS**

- Niveles y estándares de puestos
- Descripciones de puestos
- Especificaciones de puestos

**COMPENSACIONES**

- Niveles de sueldos y salarios
- Paquetes de prestaciones
- Servicios al personal.

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

- Comunicación de oportunidades
- Promociones justas
- Igualdad de normas

**INTEGRACIÓN DE PERSONAL Y DESARROLLO**

**RECLUTAMIENTO**

- Fuentes de reclutamiento.
- Disponibilidad de posibles candidatos
- Solicitudes y bancos de solicitudes

**CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN**

- Programa de orientación
- Objetivos y procedimientos de capacitación
- Tasas de efectividad en la capacitación

## **SELECCIÓN**

- Tasas de selección
- Procedimientos de selección
- Seguimiento

## **DESARROLLO**

- Programa de desarrollo
- Planes de promoción
- Éxito de los movimientos de reubicación

## **CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Estándares y mediciones del desempeño
- Técnicas de evaluación del desempeño
- Entrevistas de evaluación

### **ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES**

- Administración del contrato colectivo
- Valuación económica del contrato colectivo
- Procedimientos para la resolución de conflictos

### **CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- Comunicación de y a los empleados
- Procedimientos disciplinados
- Procedimientos de cambio y desarrollo

### **CALIDAD DEL ENTORNO**

- Potencial de conflicto
- Círculos de calidad (o equivalente)
- Tasa de rotación.

### **AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Función de personal
- Gerente de línea
- Retroalimentación sobre la función de personal.

## FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo		Indicador.
Desarrollar 4 Seminarios de Capacitación para el Departamento de Recursos Humanos en el transcurso de un año.		$\frac{\# \text{ Seminarios realizados}}{\# \text{ seminarios programados}} \times 100$
1	Establecer un cronograma de capacitación	Jefe de Recursos Humanos 15-04-2004 30-04-2004
2	Escoger la temática y elaborar contenidos	Jefe de Recursos Humanos 02-05-2004 10-05-2004
3	Contratar facilitadores internos y externos	Rector Financiero 15-05-2004 20-05-2004
4	Desarrollo de los Seminarios	Coordinador de RR.HH. 20-05-2004 20-08-2004 20-10-2004 25-05-2004 25-08-2004 25-10-2004

## PLAN DE ACCIÓN, TAREAS POR RESPONSABLES

<b>RESPONSABLE: COORDINADOR DE RR.HH.</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>No.</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
Desarrollar 4 Seminarios de Capacitación para el Departamento de Recursos Humanos en el transcurso de un año.	1	Desarrollo de los seminarios	Seminarios dictados	20-05-04 20-08-04 20-10-04 20-01-05	25-05-04 25-08-04 25-10-04 25-01-05

## PLAN DE ACCIÓN, TAREAS POR RESPONSABLES

<b>RESPONSABLE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>No.</b>	<b>TAREA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
Desarrollar 4 Seminarios de Capacitación para el Departamento de Recursos Humanos en el transcurso de un año.	1	Establecer un cronograma de capacitación	Cronograma de capacitación	15-04-04	30-04-04
	2	Escoger la temática y elaborar contenidos	Temática y contenidos para los seminarios	02-05-04	10-05-04

## **b) Análisis de puestos**

Que al personal administrativo se le instruya sobre la forma de interpretar los documentos que involucran: la descripción y especificaciones de puestos, como son la hoja de vida, el clasificador de puestos, la denominación, la codificación y el detalle de actividades o funciones que se derivan del cargo. Es decir mejorar su comprensión de los documentos que rigen su desempeño laboral.

**Objetivo.-** Especificar los componentes del puesto, responsabilidades, competencias laborales, especialidades, requisitos básicos, etc., en un formulario técnicamente elaborado.

**Documentos recomendados.-** Creemos que se debe comenzar con una descripción y especificación de puestos y para ello recomendamos utilizar el cuestionario adjunto. Con los datos obtenidos con el cuestionario elaborar los formularios que identifique cada función a desempeñarse, a manera de referencia para un inicio acompañamos un juego de formularios, uno para cada especialidad de trabajo, los mismos que pueden ser reformados a medida que se vayan proyectando las experiencias adquiridas en el manejo y diseño de documentos.



# Instituto Técnico Superior

## "JULIO MORENO E"

### DESCRIPCIÓN PUESTOS Cuestionario de análisis de puestos

#### A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto \_\_\_\_\_
2. Otros atributos \_\_\_\_\_
3. División(es) \_\_\_\_\_
4. Departamento(s) \_\_\_\_\_
5. Puesto del (los) supervisor(es) \_\_\_\_\_

#### B. Actualización del análisis

1. Forma de análisis de puesto revisada en \_\_\_\_\_
2. Revisiones previas efectuadas en \_\_\_\_\_
3. Análisis de puesto efectuado por \_\_\_\_\_

#### C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto, actividades desempeñadas, características más relevantes

\_\_\_\_\_

#### D. Deberes

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:  
\_\_\_\_\_ médico \_\_\_\_\_ técnico \_\_\_\_\_ gerencial  
\_\_\_\_\_ de oficinas \_\_\_\_\_ nivel profesional
2. Elabore una relación de las principales tareas y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una:  
a. \_\_\_\_\_ %  
b. \_\_\_\_\_ %  
c. \_\_\_\_\_ %
3. Elabore una relación de las tareas secundarias y el porcentaje de tiempo laboral consagrado a cada una:  
a. \_\_\_\_\_ %  
b. \_\_\_\_\_ %  
c. \_\_\_\_\_ %

#### E. Responsabilidad

¿Cuáles responsabilidades se encuentran adscritas a este puesto y cual es su peso relativo?

\_\_\_\_\_

**Peso relativo**

Responsabilidad	Secundaria	Primaria
a. Operación de equipo y/o herramienta	_____	_____
b. Uso de materiales	_____	_____
c. Protección de equipos y/o herramientas	_____	_____
d. Seguridad y aspectos conexos	_____	_____
e. Mantenimiento	_____	_____
f. Supervisión del trabajo de otras personas	_____	_____
g. Otras (especifique) _____	_____	_____

**F. Aptitudes físicas personales**

1. ¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este puesto? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales, y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Agudeza olfativa	_____	_____	_____
4. Capacidad táctil	_____	_____	_____
5. Rapidez de decisión	_____	_____	_____
6. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
7. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
8. Coordinación general	_____	_____	_____
9. Vigor muscular	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. Salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Creatividad	_____	_____	_____
14. Capacidad de juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____
18. Escritura	_____	_____	_____
19. Nivel académico	_____	_____	_____
20. Otras características	_____	_____	_____

3. Experiencia

Irrelevante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Imprescindible \_\_\_\_\_

Debe poseer \_\_\_\_\_ (años) de experiencia en la función de \_\_\_\_\_

**G. Ámbito laboral**

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? \_\_\_\_\_

2. ¿Está sometido el empleado a presiones psicológicas especiales? \_\_\_\_\_



3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional? \_\_\_\_\_

#### **H. Condiciones sanitarias y de seguridad**

1. Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto \_\_\_\_\_
2. ¿Se requiere usar equipo especial de seguridad? \_\_\_\_\_
3. ¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto? \_\_\_\_\_

#### **I. Niveles de desempeño**

1. ¿En que términos se mide el desempeño de este puesto? \_\_\_\_\_
2. ¿Qué factores identificables contribuyen más al desempeño adecuado de este puesto \_\_\_\_\_

#### **J. Comentarios varios**

¿Existen comentarios específicos que desee efectuar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del analista de puestos

\_\_\_\_\_  
Fecha en que se terminó la evaluación



## INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

### Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> COLECTOR 2	<b>NIVEL:</b> TÉCNICO B
<b>CODIGO:</b> 1.06.01.02.01.2	<b>EXPERIENCIA:</b> INDISPENSABLE
<b>SUPERIOR:</b> RECTOR	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> PROFESIONAL EN CONTABILIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b> FINANCIERO	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

#### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Programar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades económicas financieras de la institución. Ordenar, dirigir y detectar errores de una manera proactiva para orientar la toma de decisiones administrativas y financieras. Coordinar el proceso de control interno y responsabilizarse de la planificación presupuestaria. El trabajo requiere de una gran capacidad de concentración

#### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Buena presencia  
Capacidad en relaciones publicas.  
Conocimiento de liderazgo en acciones de equipo.  
Conocimientos administrativos para el manejo de información y documentos financieros.  
Probada responsabilidad para la custodia de dinero y especies valoradas.  
Instrucción superior en administración financiera, por lo menos Licenciatura en contabilidad.  
Actualización constante en computación, legislación y estrategias contables.

#### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Debe cumplir lo contemplado en el Art. 131 del Reglamento general de la Ley de Educación; Las disposiciones señaladas en la LOAFYC, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Reglamento Interno, Normas de Control Interno y otras disposiciones referentes al desempeño de sus funciones.  
Asesorar en materia económica a las autoridades.  
Llevar un registro ordenado de las actividades y documentos que sirvan para una adecuada y técnica planificación financiera y contable.



**INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."**  
**Formulario de Descripción y análisis de Puesto**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> CONTADOR	<b>NIVEL:</b> TÉCNICO A
<b>CODIGO:</b> 1.11.14.03.07.02.0	<b>EXPERIENCIA:</b> INDISPENSABLE <b>MÍNIMO 4 AÑOS</b>
<b>SUPERIOR:</b> RECTOR	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> GRADUADO <b>UNIVERSITARIO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> FINANCIERO	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

**ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El contador ejecutará actividades contables de gran variedad y complejidad. Esta a cargo de que desarrollen adecuadamente las actividades, en el área financiera siguiendo las normas y políticas de las finanzas nacionales. Debe conocer el manejo de las normas y políticas estipuladas por la Ley, en lo tributario y financiero, también debe tener un conocimiento cabal de las disposiciones técnicas contables.

**COMPETENCIAS PARA EL PUESTO**

Titulo de Contador Público Autorizado.  
Con experiencia de al menos 4 años en otras instituciones educativas.  
Conocimientos contables actualizados.  
Dominio y manejo de las Normas contables fiscales ecuatorianas.  
Manejo de programas contables y de informática.  
Conocimiento de manejo de información para el Ministerio de Economía y otros organismos afines

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

Debe cumplir lo contemplado en las disposiciones señaladas en la LOAFYC, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Reglamento Interno, Normas de Control Interno y otras disposiciones referentes al desempeño de sus funciones.  
Responsable de la presentación de Estados Financieros en los momentos que se los requiera.  
Mantener actualizados los datos contables de la institución y a disposición de sus superiores y departamentos restantes.  
Tiene bajo su cargo las diferentes actividades que cumple el auxiliar contable.  
Debe firmar los balances y tener plena responsabilidad de ellos.



## INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR " JULIO MORENO E. "

### Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> AUXILIAR DE CONTABILIDAD	<b>NIVEL:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO C
<b>CODIGO:</b> 1.14.03.07.01.0.	<b>EXPERIENCIA:</b> IMPORTANTE
<b>SUPERIOR:</b> CONTADOR	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> TITULO EN CONTABILIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b> FINANCIERO	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

#### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Deberá atender las necesidades que conlleva el puesto de auxiliar, requiere de constantes supervisión y responsabilidad administrativa para cumplir con los plazos establecidos para presentar informes.

#### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Experiencia indispensable que podría ser de aproximadamente un año o mas  
Conocimiento de contabilidad general y de manejo de contabilidad fiscal.  
Conocimientos tributarios y de aportaciones.  
CPA o Bachiller contable.  
Conocimiento de normas generales contables.  
Conocimiento en sistemas contables automatizados.

#### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Debe cumplir lo contemplado en las disposiciones señaladas en la LOAFYC, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, Reglamento Interno, Normas de Control Interno y otras disposiciones referentes al desempeño de sus funciones.  
Archivar documentos ordenadamente para el fácil acceso a estos.  
Cumplir con las actividades determinadas por el contador.

# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."



## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> BIBLIOTECARIA	<b>NIVEL:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO C
<b>CODIGO:</b> 1.14.01.05.10.0	<b>EXPERIENCIA:</b> IMPORTANTE
<b>SUPERIOR:</b> VICERRECTORADO	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> TÉCNICO <b>SUPERIOR</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b> AUXILIARES PEDAGÓGICOS	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ejecución de labores de bibliotecología en la institución. Debe tener capacidad de organizar, clasificar y catalogar aplicando un sistema determinado. Conocimiento de términos que se emplean en el manejo del inventario permanente de los bienes a su cargo, elaborando ficheros bibliográficos de control, adquisición e incremento. Elaborar estadísticas orientadoras para la toma de decisiones. Actuar como instructor en cursos de bibliotecología.

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Capacidad para desarrollar excelentes relaciones públicas internas y externas.  
Conocimiento de técnicas estadísticas.  
Conocimiento de programas computarizados como Exel, Word, Sorber.  
Educación a nivel superior, Licenciatura en Bibliotecología.  
Responsabilidad económica por la custodia de bienes a su cargo.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Cumplir con lo que establece el Reglamento Interno y el Manual de Clasificación de Puestos para el Sector Educativo de la OSCIDI al respecto de sus funciones.  
Llevar los registros ordenados y eficientemente para facilitar el control y utilización del material a su cargo.

# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E"



## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> SECRETARIO DE EDUCACIÓN MEDIA	<b>NIVEL:</b> TÉCNICO B
<b>CODIGO:</b> 1.06.01.01.01.2	<b>EXPERIENCIA:</b> INDISPENSABLE
<b>SUPERIOR:</b> RECTOR	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> INSTITUTO SUPERIOR
<b>DEPARTAMENTO:</b> SECRETARÍA	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es encargado de recibir datos y comunicarlos a todos los sectores de la Institución de acuerdo a la importancia y necesidad, también se encarga de informar a las instituciones solicitantes acerca las inquietudes que tengan y les da toda clase de información de manejo público. Ejerce supervisión sobre el personal de apoyo de la secretaría y es responsable de la administración y conservación de los documentos. El trabajo requiere de una gran capacidad de concentración y excelente dominio de las relaciones internas y externas.

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

buena presencia  
Capacidad en relaciones publicas.  
Conocimiento de Recursos Humanos.  
Conocimientos avanzados del idioma.  
Deseos de superarse.  
Instrucción superior en administración.  
Actualización constante en computación, idiomas y sociología.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Son sus responsabilidades y atribuciones: lo establecido en el Art. 128 del Reglamento General de la Ley de Educación y, en el Manual de Clasificación de Puestos para el Sector Educativo.  
Llevar un registro de las instituciones importantes, con sus características y datos importantes.  
Atender adecuadamente el teléfono con trato respetuoso y cordial.  
Llevar un registro ordenados de las actividades que se van a realizar en relación a la institución y en especial actividades que realizará el departamento.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR " JULIO MORENO E."

## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> OFICINISTA 1	<b>NIVEL:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO A
<b>CODIGO:</b> 01.14.01.06.02.1	<b>EXPERIENCIA:</b> IMPORTANTE
<b>SUPERIOR:</b> SECRETARIO DE EDUCACIÓN MEDIA	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> TÉCNICO SUPERIOR
<b>DEPARTAMENTO:</b> SECRETARÍA	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Debe tratar con todo tipo de personas que solicitan información y debe tener capacidad de concentración. Además es solidaria con el secretario en el buen manejo, integridad, reserva y transparencia administrativa de los archivos, registros y todos los demás documentos del departamento. Es igualmente importante el apoyo administrativo que brinde que brinde en las relaciones con el cliente interno y externo.

### COMPETENCIA PARA EL PUESTO

Instrucción superior en Secretariado.  
Cursos de Recursos Humanos.  
Buena presencia  
Capacidad en relaciones publicas.  
Conocimientos intermedios de Ingles y algún otro idioma opcional.  
Actualización constante en computación, idiomas y sociología.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Atender adecuadamente el teléfono con trato respetuoso y cordial.  
Llevar un registro ordenados de las actividades que se van a realizar en relación a la fundación y en especial actividades que realizará su jefe.  
Archivar la información de dicho departamento al que pertenece.  
Informar a su superior sobre actividades a realizarse en las cuales está invitado.  
Ayudar al mejor desempeño de las actividades que realice su jefe.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> TRABAJADOR SOCIAL	<b>FECHA:</b> PROFESIONAL 1
<b>CODIGO:</b>	<b>EXPERIENCIA:</b> INDISPENSABLE
<b>SUPERIOR:</b> COORDINADOR DOBE	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL
<b>DEPARTAMENTO:</b> DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Debe tener capacidad de negociación y tener gran conocimiento en cultura general y especialmente en problemas sociales que atañan a cada sector específico, también debe tener gran fluidez y poder de convencimiento en su expresión oral debido a la importancia del objetivo a cumplir. En ocasiones debe hacer visitas al exterior de la institución para concretar planes o determinar información de utilidad para superar problemas.

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Instrucción superior en Sociología y Servicio Social  
Conocimientos de Realidad Nacional.  
Cursos de Recursos Humanos.  
Conocimiento avanzado de psicología y bienestar social.  
Tener un historial en contribuciones a la sociedad.  
Capacidad de liderazgo.  
Estabilidad emocional, carácter caritativo, abierto, firme y objetivo.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Contactar padres de familia y tratar con ellas para planear el tipo de colaboración que van a prestar en la superación de los problemas que tengan sus hijos. Se encarga de asesorar directamente en la realización de actividades de recuperación social.  
Es el encargado de conectar a la sociedad con la institución para que esta sienta y conozca la realidad humana y sienta "responsabilidad social"  
Principal motivador de los valores en las actividades de la institución.  
Colaborar con la elaboración y control del Plan estratégico del DOBE, para conseguir la realización de los proyectos en coordinación con otras áreas de la institución.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."



## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> TÉCNICO DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	<b>NIVEL:</b> AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>CODIGO:</b> 1.14.01.02.02.0.	<b>EXPERIENCIA:</b> IMPORTANTE
<b>SUPERIOR:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> INSTRUCCIÓN SECUNDARIA
<b>COMITÉ:</b> SERVICIOS GENERALES	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Sentido de Orden, Colaboración, Creatividad y Disciplina para tener un desempeño eficiente en su trabajo a toda hora,

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Instrucción secundaria y superior  
Conocimientos de Carpintería, electricidad, fontanería, albañilería y pintura  
Deseos de superarse.  
Sentido de orden y ayuda

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Cumplir mantenimiento preventivo de todas las instalaciones  
Debe llevar el inventario de los artículos utilizados para el mantenimiento de las oficinas.  
Tener en cuenta el mantenimiento optimo de las instalaciones eléctricas, de agua, maquinas de oficina y el sistema electrónico de la empresa.  
Mantener en lo posible los bienes muebles y objetos de madera de la institución  
Realizar pequeñas reparaciones de albañilería y pintura  
Ayudar creativamente en emergencias de las jnstalaciones o infraestructura  
Colaborar en las actividades públicas de la institución  
Todo lo que establece el manual de Clasificación de puestos para el sector educativo

# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."



## Formulario de Descripción y análisis de Puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> GUARDIAN	<b>NIVEL:</b> AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>CODIGO:</b> 1.14.01.01.02.0	<b>EXPERIENCIA:</b> INDISPENSABLE
<b>SUPERIOR:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> INSTRUCCIÓN SECUNDARIA
<b>DEPARTAMENTO:</b> SERVICIOS GENERALES	<b>COMUNICACIÓN:</b> ORAL Y ESCRITA

### ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Ser puntual al horario de trabajo ya que es indispensable su presencia en la institución, además de ser muy paciente y trabajar bajo presión y riesgo

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Conocimientos Militares.  
Contextura física gruesa, Estatura entre 1,75 – 1,90.  
Terminado sus estudios secundarios.  
Conocimiento de técnicas de defensa personal.  
Manejo de armas.

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Velar por la seguridad del edificio de la empresa y las personas que ingresan a la institución  
Llevar el registro de las personas que entran y salen de la institución, anotando su numero de cedula y registrando su firma.  
Responsabilizarse por el cuidado de bienes materiales, muebles e inmuebles de la entidad  
Todo lo determinado por la normativa correspondiente para el manejo de bienes del estado

### c) Reclutamiento y selección

Que en esta fase de mayor y delicada responsabilidad institucional se verifique los documentos oficiales o normados por los organismos de control administrativo, para determinar si se adaptan a las necesidades institucionales y se regula el tratamiento ordenado que debe darse en los dos pasos: reclutamiento y selección. Esto garantizaría técnicamente un ingreso productivo del personal a la institución, con la elaboración de los documentos y pruebas idóneas que determinen siempre la mejor opción de reclutamiento y selección.

**Objetivo.**-Escoger de los aspirantes al mejor elemento para colaborador institucional, mediante la aplicación de formularios técnicamente preparados, ajustados a la normatividad vigente.

**Documentos recomendados.**- Se podría afirmar que en esta etapa se define el "futuro de la empresa", en cuanto al rendimiento y capacidad del colaborador que se ha seleccionado para determinada función, y, es por ello que nosotros nos extendemos un poco en cuanto a los documentos recomendados:

Primero un perfil del puesto para el reclutamiento, la presolicitud, solicitud de empleo propiamente dicha, un banco de preguntas para la entrevista de selección y su valoración, el sumario de evaluación del candidato y el informe de selección con sus partes y una entrevista de salida.



## Perfil del puesto para reclutamiento y selección modelo tradicional

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Clave: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

### Datos personales requeridos:

Edad: (      )      Sexo      (      )      Estado Civil:      (      )

### Escolaridad requerida:

Primaria: (      )      Secundaria      (      )      Preparatoria:      (      )

Carrera técnica(      )      Licenciatura      (      )      Maestría      (      )

Doctorado      (      )      Otros estudios      (      )

### Especificar área de conocimiento:

Otros      conocimientos      y      habilidades      necesarios:

\_\_\_\_\_

Experiencia acumulada de un mínimo \_\_\_\_\_ de años en las áreas de:

\_\_\_\_\_

Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores:

\_\_\_\_\_

Tipo de organizaciones en las que se desea haya tenido experiencia laboral.

\_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente:

\_\_\_\_\_

Otros requerimientos importantes:

\_\_\_\_\_



# Presolicitud de empleo

Fecha: \_\_\_\_\_ Folio: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto al que aspira: \_\_\_\_\_

### Nombre del candidato

Nombre(s): \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

### Dirección

Calle: \_\_\_\_\_ Num: \_\_\_\_\_

Telf. Ofc.: \_\_\_\_\_ Telf. domicilio: \_\_\_\_\_ RFC: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masc ( ) Fem ( ) Estado Civil: \_\_\_\_\_

### Escolaridad

Primaria ( ) Secundaria ( ) Preparatoria ( )

Carrera técnica ( ) Licenciatura ( ) Maestría ( )

Doctorado ( ) Otros estudios ( )

Especificar..... área:.....

Otros conocimientos y habilidades que posee  
(entrenamientos especializados, idiomas, certificaciones, etc.)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia acumulada de \_\_\_\_\_ años en puestos similares.

Principales resultados obtenidos en dichos empleos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Restricciones en el horario.....

# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."



## SOLICITUD DE EMPLEO

	CLAVE
Unir aquí una fotografía reciente	Apellidos:..... Nombre:..... Dirección:..... Teléfono:..... Fecha y lugar de nacimiento ..... Nacionalidad:..... Edad:.....
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación familiar: Solt., Casad., Divor., Separ., Viudo.</li> <li>2. Número de hijos:....</li> <li>3. Sexo y edad de los hijos:.....</li> <li>4. Otras personas a su cargo:.....</li> <li>5. Nombre de soltera de la cónyuge o de usted misma:.....</li> <li>6. Profesión de la cónyuge o del cónyuge.....</li> <li>7. Profesión del padre:..... de la madre:.....</li> <li>8. ¿Cómo es su estado de salud actual?:.....</li> <li>9. Peso:..... Talla:.....</li> <li>10. ¿Ha hecho su servicio militar?                      Servicio: ..... Arma:..... Grado:.....                      ¿Tiene una experiencia similar obligatoria o voluntaria y cual?.....</li> <li>11. N° de la Seguridad Social:.....</li> <li>12. N° de subsidio familiar:.....</li> <li>13. N° votación:.....</li> <li>14. Cuenta en el Banco:.....</li> <li>15. ¿Has estado ya afiliado a alguna Caja de Retiro?.....                      Organismo..... Régimen:.....</li> <li>16. ¿Posee permiso de conducir?..... ¿Cuál?.....</li> <li>17. ¿Posee vehículo?..... Marca y tipo:.....</li> <li>18. ¿En qué plazo puede liberarse de su empleo actual?:.....</li> <li>19. Deseos desde el punto de vista de remuneración: Actualmente:.....                      en cinco años:.....</li> <li>20. ¿Ha sufrido un examen psicotécnico?:.....</li> <li>21. ¿Ha sido objeto de un estudio grafológico?:.....</li> </ol>	

22. Cuadro de empleos sucesivos

Razón Social	Actividad de la empresa	Dirección	Funciones ejercidas

23. ¿Qué estudios ha hecho usted?

Primarios..... secundarios..... técnicos.....universitarios.....  
 cursos de noche..... por correspondencia..... detalles:.....

24. Diplomas, títulos, certificados y grados universitarios:.....

25. Otros conocimientos .....

26. En sus estudios, ¿ha hecho prácticas?.....

¿dónde, cuándo?.....

27. En sus estudios, ¿qué materias le agradaban más? .....

28. Lenguas practicadas: (precisar: leer, escribir, hablar).....

29. ¿Por qué medios procura acrecentar sus conocimientos técnicos y profesionales?.....

30. ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?.....

31. ¿Prefiere una función de estudio, de ejecución o de dirección?.....

32. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los principios esenciales de la buena marcha de una empresa?.....
33. ¿Con qué tipo de jefe prefiere trabajar?.....
34. ¿Ha hecho viajes fuera de Ecuador?.....  
Sí..... ¿A qué país?..... ¿De qué duración?.....
35. ¿Cuáles son sus ocupaciones preferidas durante el tiempo de esparcimiento?.....
36. ¿Tiene un hobby?..... ¿Cuál?.....
37. ¿Cuáles son sus lecturas preferidas?.....
38. ¿Practica algún deporte?..... ¿Cuál?.....
39. ¿Ha ejercido alguna actividad extra-escolar durante sus estudios?.....  
¿Cuál? .....
40. ¿Tiene buena memoria?.....
41. ¿Es de un temperamento optimista o pesimista?.....
42. A juicio suyo, ¿Cuáles son sus principales cualidades? .....
43. ¿Sus principales defectos?.....  
¿Qué hace para reducirlos?.....
44. ¿Puede en pocas palabras, describir su carácter?.....
45. ¿Cómo ha conocido nuestra empresa?.....
46. ¿Cuáles son sus reacciones personales sobre este cuestionario?.....
47. ¿Admite su utilidad?.....
48. ¿Tienen alguna sugerencia que hacer para mejorarlo?.....

FECHA .....

OBSERVACIONES:.....

.....

.....





## INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

### Preguntas comúnmente empleadas en entrevistas de selección

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?
2. ¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en ellas el año pasado
3. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?
4. Muchas gracias por preferir nuestra compañía, ¿Qué le llevo a seleccionarla?
5. Cuando era estudiante ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
6. ¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Está dispuesto a viajar?  
¿Cambiaría su lugar de residencia?
7. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión Actual?
8. ¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?
9. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10. ¿Con qué frecuencia considera que puede ser promovido?
11. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
12. Planea continuar sus estudios?
13. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
14. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
15. ¿En qué consistía su empleo anterior?
16. ¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
18. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña usted actualmente?



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## Orden de importancia adjudicada por diversos grupos de empleados a ocho factores que pudieran tener en el empleo

Factores	Orden de importancia			
	Hombres		Mujeres	
	Empleados de oficina		Empleadas de oficina	
	Nº	%	Nº	%
a) Tener un jefe comprensivo y justo				
b) Disfrutar más días de descanso y vacaciones.				
c) Obtener un salario muy superior a sus propias necesidades				
d) Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes				
e) Trabajar con compañeros simpáticos y afables				
f) Tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo				
g) Tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y sobresalir.				
h) Tener la seguridad de conservar el trabajo, siempre que se haga bien.				

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Solicita el puesto de \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

Comentarios del entrevistador \_\_\_\_\_

### A. Evaluación de varios aspectos ( 1 = mínimo, 10 = máximo)

_____ Aspecto	_____ Habilidad del puesto
_____ Interés	_____ Educ. y capacitación
_____ Experiencia y	_____ Disponibilidad
_____ antecedentes	_____ Estabilidad (empleo anterior)
_____ Expectativas salariales razonables	

### B. Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior \_\_\_\_\_
2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior \_\_\_\_\_
3. Expectativas de responsabilidad en el puesto \_\_\_\_\_
4. Expectativa profesionales \_\_\_\_\_
5. Comentarios adicionales \_\_\_\_\_

### SEGUIMIENTO SUGERIDO

\_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_ solicitante no aceptable

\_\_\_\_\_ Concertar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Entrevista con \_\_\_\_\_ No aceptable para puesto Supervisor solicitado

\_\_\_\_\_ Entrevista adicional con personal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Considérese para el puesto \_\_\_\_\_

**PAUTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS EFECTIVAS DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- 1). **Destaque** los aspectos positivos del desempeño.
- 2). **Especifique** a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3). **Lleve a cabo** la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- 4). **Efectúe** no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5). **Sea** tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- 6). **Centre** sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7). **Guarde** calma. No discuta con su evaluado.
- 8). **Identifique** y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9). **Destaque** su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10). **Concluya** las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## HOJA DE VALORACIÓN DE ENTREVISTAS

Señor(a):.....

Fecha:.....

	Puntos	Puntos	Puntos	0
<b>Voz</b>				
<b>Elocuencia</b>				
<b>Vocabulario</b>				
<b>Ademán</b>				
<b>Apretón de manos</b>				
<b>Sonrisa</b>				
<b>Vestimenta</b>				
<b>Limpieza</b>				
<b>Educación</b>				
<b>Seguridad</b>				
<b>Fisonomía</b>				
<b>Compostura</b>				
<b>Dinamismo</b>				
<b>Carácter temperamental</b>				
<b>Dominio de sí</b>				

<b>Tenacidad</b>				
<b>Persuasión</b>				
<b>Actitud profesional</b>				
<b>Cualidades intelectuales</b>				
<b>Interés para la función</b>				
<b>Contacto</b>				
<b>Impresión general</b>				
<b>Otros</b>				

.....  
**Responsable de la entrevista**



**INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."**  
**SUMARIO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO**

NOMBRE:.....

CARGO:.....

EDAD:..... ESTADO CIVIL:..... HIJOS:.....

DOMICILIARSE EN SANTO DOMINGO

1.0	PREPARACIÓN ACADÉMICA:	
1.1		
1.2		
1.3		
2.0	PRUEBAS DE:	
3.0	EXPERIENCIA	
3.1		
3.2		
3.3		
3.4		
4.0	LOGROS Y ASCENSOS O RECONOCIMIENTOS	
5.0	LIDERAZGO	
6.0	ASPIRACIONES CANDIDATO	
7.0	TOMA DE DECISIONES	
8.0	HÁBITOS DE TRABAJO	
9.0	PERSONALIDAD Y PRESENTACION	



INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## INFORME DE SELECCIÓN

Santo Domingo de los Colorados,.....de.....del.....

Señor

Ciudad

Asunto

Estimado

La selección preliminar se realizó basado en aproximadamente veinte candidatos que presentaron sus hojas de vida para el cargo.....

El proceso consistió en:

1. La selección preliminar de la cual quedaron "X" candidatos
2. Luego procedimos a las entrevistas personales de las cuales quedaron "X" candidatos
3. Estos "X" candidatos fueron sometidos a una Prueba Psicológica y a una Prueba de Contabilidad.
4. Con estos resultados, realizamos conversaciones telefónicas con las referencias presentadas por los candidatos
5. Basados en ésta información hemos preparado un sumario de evaluación para cada candidato

Adjuntamos una carpeta que contiene los siguientes documentos para cada candidato:

1. Sumario de Evaluación del Candidato
2. Información General del Candidato
3. Resultado de la Prueba de Contabilidad
4. Informe de la Evaluación Psicológica
5. Hoja de Vida

Los candidatos son:

"X"

Mucho agradecería que ustedes evalúen la información adjunta para luego conversar y preparar un calendario de entrevistas con el objeto de proceder a la selección final del candidato.

Agradezco la gentil atención que sirvan dar al presente, y aprovecho la oportunidad para enviarles un cordial saludo.

Atentamente,

---



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## INFORMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO

Nombre:  
Edad:  
Estado Civil:  
Hijos:  
Dirección:  
Teléfonos:

### PREPARACIÓN ACADÉMICA:

.....  
.....  
.....  
.....

### CURSOS Y SEMINARIOS:

.....  
.....  
.....  
.....

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

.....  
.....  
.....  
.....

### OBSERVACIONES

.....  
.....  
.....  
.....





**INFORME DE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

**1. CLIENTE .....**

**DATOS IDENTIFICACIÓN**

SUJETO:  
EDAD:  
PROFESIÓN:  
PUESTO QUE APLICA:

**a) ANÁLISIS PSICOLÓGICO.....**

**b) RESISTENCIA A LA PRESIÓN:.....**

**c) AUTORIDAD DOMINANCIA:.....**

**d) EXPRESIVIDAD / EXTROVERSIÓN .....**

**e) PROACTIVIDAD, MOTIVACIÓN.....**

**f) ENERGÍA.....**

**g) CRITERIO, INICIATIVAS.....**

**h) EQUILIBRIO PSICOLÓGICO.....**

**i) OBJETIVIDAD.....**

**II. DESCRIPCIÓN DE LA PERSONALIDAD  
FORTALEZAS.....**

**DEBILIDADES.....**

**RESUMEN U OBSERVACIÓN.....**



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## Formulario de entrevista de salida

Nombre del empleado .....  
Fecha de contrato.....  
Entrevistador .....  
Fecha de la entrevista.....  
Nombre de su supervisor .....  
Departamento .....

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué sí o por qué no?.....
- 2.Cuál es su opinión franca y honesta sobre:
  - a) Su puesto de trabajo .....
  - b) Las condiciones de trabajo.....
  - c) La orientación que recibió sobre su puesto .....
  - d) La capacitación que se le proporcionó.....
  - e) Su nivel de comprensión .....
  - f) Las prestaciones que se le ofrecieron .....
  - g) El trato que usted recibió de su supervisor o gerente .....
3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto?  
.....  
.....
4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia?  
.....  
.....
5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento del entorno laboral de la empresa?  
.....  
.....

### **e) Capacitación y desarrollo**

Que la institución y su jefatura de recursos humanos consideren que la capacitación es una política en la planificación estratégica, que permite la aplicación de principios pedagógicos fundamentales, técnicas y procedimientos para el desarrollo de sus colaboradores.. que puedan ser valorados con pruebas técnicamente elaboradas, que a la vez que miden la capacitación determinen el grado de desarrollo del personal.

**Objetivo.-** Crecimiento de la institución y sus colaboradores, mediante la implantación de políticas de trabajo en equipo, apoyadas por la debida y técnica utilización de la documentación adecuada para la planificación de la capacitación y desarrollo del personal.

**Documentos recomendados.-** Para planificar la capacitación de nuestros colaboradores, debemos partir de un buen diagnóstico de las necesidades de capacitación, por ello sugerimos el empleo de los formularios que identifican las necesidades de capacitación entrenamiento y desarrollo, complementados con documento base para sondeos de opinión y principios de aprendizaje en diferentes técnicas de capacitación y desarrollo y, para después de la capacitación recomendamos la utilización del formulario de reacción (evaluación) para de allí programar una retroalimentación.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## Identificación de necesidades de capacitación

Departamento: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_ Años en el  
 puesto: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_

Llena las siguientes columnas tomando como punto de partida la evaluación de desempeño mas reciente. En caso de no contar con ella, utiliza cualquiera de los siguientes documentos: marco organizacional, descripción del puesto o descripción de los procesos de trabajo en que participa el puesto. Después de completar las tres primeras columnas, en la cuarta anota una X, únicamente en aquellas cuyo bajo rendimiento se deba a falta de capacitación.

Resultados esperados del puesto	Índice de eficacia deseado	Índice de efectividad real	Falta capacitación
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------------------

### CUALITATIVOS

1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
8. _____			
9. _____			
10. _____			

Toma como referencia la columna "Falta capacitación", y, en los siguientes renglones anota los conocimientos y las habilidades que requiere el empleado para alcanzar los índices de eficacia deseados. Trata de ser preciso. Ten presente que en la mayoría de los casos es el mal diseño de nuestros sistemas de trabajo, la falta de recursos o la falta de apoyo de los niveles superiores lo que ocasiona las deficiencias. Asegúrate de que la adquisición de esos conocimientos y habilidades sea lo que realmente necesita el empleado, pues tu compromiso como jefe es asegurarte de que tenga la oportunidad de adquirirlos.

Conocimientos y habilidades en que la persona requiere capacitación

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_

En los siguientes espacios anota los cursos que ya están definidos como capacitación básica para el puesto del empleado. En caso de que aún no se hayan definido, lista aquellos que creas que puede requerir tu subordinado. Después en la segunda columna, marca con una X los requeridos por el empleado según las necesidades identificadas en el anverso de esta hoja. Por último, señala la prioridad con que el empleado debiera asistir a cada uno de dichos cursos. (El 1 es para el curso de más alta prioridad y el 5 para el de menor prioridad).

Eventos que ya están definidos como capacitación básica para el puesto	Requeridos por el empleado	Prioridad
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

En caso de que los entrenamientos de capacitación básica no respondan totalmente a las necesidades detectadas en el empleo, anota el nombre de los cursos que creas que pueden lograrlo, así como la justificación de

los mismos. Si conoces la empresa o proveedor de capacitación a quien podemos contactar para ello, anota su nombre y su teléfono en el espacio correspondiente.

---

1. Curso: \_\_\_\_\_  
Justificación: \_\_\_\_\_  
Proveedor: \_\_\_\_\_

---

2. Curso: \_\_\_\_\_  
Justificación: \_\_\_\_\_  
Proveedor: \_\_\_\_\_

---

3. Curso: \_\_\_\_\_  
Justificación: \_\_\_\_\_  
Proveedor: \_\_\_\_\_

---

Finalmente, en caso de que el empleado o su jefe tengan alguna recomendación o sugerencia para el área de desarrollo humano, anótala en los siguientes espacios.

---

---

---

---

FECHA Y LUGAR	JEFE RR HH	JEFE DEPARTAMENTAL



## INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

### Necesidades de entrenamiento y de desarrollo

**PROPÓSITO:** El objetivo de este cuestionario es destacar las necesidades de entrenamiento y desarrollo que en tu opinión sean las más importantes para el buen desempeño de tu trabajo. Los resultados serán utilizados para la planeación de las actividades del área de desarrollo humano.

#### DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en tu puesto actual:

Menos de 6 meses ( ) Entre 6 meses y un año ( ) Entre 1 y 3 años ( )

Entre 3 y 6 años ( ) Entre 5 y 10 años ( ) Más de 10 años ( )

Anota los cursos que has tomado en nuestra empresa:

A: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

B: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

C: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

D: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

E: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### PRIMERA PARTE

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontraras una serie de habilidades que se requieren para hacer todo tipo de trabajos. Léela cuidadosamente.

Escribe una X en la columna que represente mejor el grado en que se requiere esa habilidad para hacer tu trabajo. Es importante que califiques cuan necesaria es, no lo bueno que tú eres en ella.

Por el momento es conveniente que no escribas nada en la columna marcada con la letra E.

1. No se necesita para mi trabajo.
2. Ayuda a hacer mejor mi trabajo
3. Es indispensable para hacer mi trabajo
4. Es lo que distingue a los expertos en mi trabajo.

Habilidad	1	2	3	4	E
1. Vender idea y/o productos a otros					
2. Organizar exhibiciones del producto					
3. Motivar a otras personas a hacer su trabajo					
4. Trabajar en equipo					
5. Dar seguimiento a las actividades.					
6. Manejo de actividades simultáneas					
7. Dar retroalimentación sobre el desempeño.					
8. Manejar diferencias o desacuerdos entre individuos o grupos					
9. Identificar las fallas de calidad del producto.					
10. Fijar metas y objetivos					
11. Desarrollar tácticas					
12. Desarrollar estrategias					





# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## LOS SONDEOS DE OPINIÓN

---

### ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS SUPERVISORES

---

- Los empleados de este supervisor en especial, ¿se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos?
  - Las actividades y comentarios de los empleados de este supervisor en especial, ¿denotan que el supervisor necesita capacitación para el liderazgo?
  - ¿Han mejorado las actitudes desde la última vez que se administró este cuestionario?
- 

### ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS PUESTOS DE TRABAJO

---

- ¿Cuáles aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción?
  - Los puestos que están generando quejas y conflictos, ¿son susceptibles de ser rediseñados?
  - Los aspectos que están generando dificultades, ¿pueden modificarse? (Por ejemplo: es posible modificar un horario que los trabajadores encuentran especialmente difícil de cumplir?)
- 

### ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

- ¿Consideran los empleados que trabajan para una buena Institución para una mediocre?
- ¿En general, la actitud es "tengo un trabajo más o menos temporal" o el personal considera que tiene una carrera profesional en la Institución.
- ¿Considera el personal que tiene el recuso de recurrir al departamento de recursos humanos o estima que el único canal de comunicación es un supervisor inmediato?
- ¿Cómo es el nivel de información de los empleados respecto a lo que ocurre en la empresa?
- ¿Cómo es el nivel de información respecto a lo que se espera que el empleado produzca en su puesto de trabajo?
- ¿Se ha proporcionado retroalimentación adecuada al empleado acerca de su desempeño?.
- ¿Cuál es la actitud respecto al nivel de compensación? ¿Respecto a las prestaciones?



## INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E." EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN (CAPACITACIÓN)

Nombre del instructor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Curso: \_\_\_\_\_  
 Califica el curso escribiendo una cruz en la columna que represente mejor tu opinión

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	No sé
¿Te pareció de utilidad el curso?						
¿Se cumplieron los objetivos del curso?						
¿Estuvo el instructor bien preparado para este curso?						
¿Cómo fue la calidad de la instrucción?						
¿Cómo calificas los conocimientos del instructor sobre el tema?						
¿Fueron adecuadas las respuestas a las dudas de los participantes?						
¿Cómo te pareció el horario						
¿Cómo te parecieron las instalaciones donde se realizó el curso?						
Por favor, anota cualquier comentario o sugerencia que tengas para que mejoremos nuestra capacitación _____						
_____						

### FORMATO DE INVENTARIO DE LA CAPACIDAD PERSONAL

INTERESES Y APTITUDES LABORALES	Nivel bajo			Nivel alto	
	1	2	3	4	5
Labores físicas y manuales					
Comunicación oral					
Comunicación escrita					
Habilidad matemática					
Destreza visual					
Relaciones interpersonales					
Capacidad creativa					
Trabajo analítico					
Habilidad administrativa					
Exactitud y orden					
Habilidad atlética					
Habilidad mecánica					
Otras áreas (nómbrelas a continuación)					

## Principios de aprendizaje en diferentes técnicas de capacitación y desarrollo (ejemplo).

	PARTICI PACIÓN	REPETICI ÓN	RELEVAN CIA	TRANSFE RENCIA	RETROALIM ENTACIÓN
<b>TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO</b>					
Instrucción directa sobre el puesto	Si	Si	Si	Si	Ocasional
Rotación de puestos	Si	Ocasional	Si	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Si	Ocasional	Si	Ocasional	Ocasional
<b>TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DETRABAJO</b>					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc.	No	No	No	Si	No
Simulación de condiciones reales	Si	Si	Ocasional	Si	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Si	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Si	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Si	Si	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Si	Si	No	Si	Si
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Si	Si	Ocasional	No	

#### f) **Evaluación del desempeño**

Implantar la normalización de mediaciones y parámetros como sistemas de calificación que regulen el desempeño, el comportamiento, la comparación de resultados individuales con los que establece el análisis de puestos en base a escalas de puntuación, de verificación, de acontecimientos notables. Conjuntamente con la cultura organizacional, para que el personal este preparado a aceptar la evaluación como un instrumento de ayuda para su futuro desempeño.

**Objetivo.-** Lograr que el personal administrativo acepte la evaluación como instrumento del desarrollo organizacional y no como un medio de solamente fiscalizar, mediante el tratamiento familiar y rutinario de los formularios y otros documentos que sean empleados para la evaluación y auto evaluación periódica, teórica y práctica.

**Documentos recomendados.-** Demostrando con transparencia a los colaboradores la verdadera intención al evaluarlos, se podría aplicar los siguientes instrumentos: Evaluación de desempeño y para poder utilizarlo adecuadamente apoyarse en la muestra de una escala de puntuación para la evaluación de desempeño, a continuación con la evaluación que llene el jefe departamental, concluyendo con un resumen que elabore recursos humanos anualmente. Además un formulario de promoción y uno de sustitución potencial si fuera el caso según los resultados.



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### FORMATO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del Colaborador.....

Evaluación hecha: .....

Posición:.....

I. Describa los deberes y responsabilidades del colaborador. No deben ser menos de 4 ni más de 6.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

II. Evalúe la efectividad del colaborador en cada uno de los aspectos detallados aquí, colocando un círculo alrededor de la apreciación que corresponde.

- A Sobresaliente
- B Cumple parcialmente no lo esperado
- C Cumple con lo esperado
- D Supera lo esperado

#### 1. RESPONSABILIDAD

Cumple con las responsabilidades que asume o le son asignadas	A	B	C	D	E
---	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

#### 2. CONFIABILIDAD

Se puede confiar información confidencial, discierne por si mismo lo que puede o no comunicarse	A	B	C	D	E
---	---	---	---	---	---

Observaciones: .....

### 3. CALIDAD DE TRABAJO

Siempre está bien hecho. Rara vez tiene fallas	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

### 4. USO DEL TIEMPO

Cumple dentro de límites razonable. Aprovecha productivamente el tiempo sobrante	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

### 5. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Interpreta correctamente instrucciones y ejecuta satisfactoriamente	A	B	C	D	E
---	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

### 6. CAPACIDAD PARA PRIORIZAR

Establece eficientemente las prioridades cumpliendo primero con lo urgente e importante	A	B	C	D	E
---	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

### 7. INICIATIVA/JUICIO

Actúa independientemente y con acierto, anticipando lo que hay que hacer	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

## 8. COLABORACIÓN

Normalmente acepta hacer algo que no está dentro de lo que necesariamente le corresponde	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

## 9. ACEPTACIÓN DE LA CRITICA

Acepta las sugerencias o crítica constructiva y las aplica para mejorar su desempeño	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

## 10. PUNTUALIDAD /ASISTENCIA

Suele llegar puntualmente y rara vez falla	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

## 11. TRATO

Sobrelleva las situaciones con cordialidad	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

## 12. DISPOSICIONES PARA APRENDER

Buscar aprender e involucrarse en nuevas actividades, demostrando aptitud para asimilar nuevos conocimientos	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

Observaciones:.....  
.....

III. Describa los puntos fuertes y contribuciones del colaborador

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

IV. Enumere las áreas donde debe mejorar

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Explique cuales deberán ser las prioridades del colaborador durante los próximos 6 meses.

ACCIÓN	FECHA	PRIORIDAD
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Firma del Evaluador: .....

Fecha: ...../...../.....

Posición del evaluador: .....

Firma del Jefe inmediato del evaluador  
que revisa esta evaluación.....

Fecha: ...../...../.....

Fecha de entrevista: ...../...../.....

Comentarios del colaborador evaluado:

.....  
.....  
.....  
.....

firma: .....



# MUESTRA DE UNA ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Instrucciones para el evaluador:** Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	•	•	•	•	•
••	•	•	•	•	•
••	•	•	•	•	•
20. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
	+	+	+	+	+
Totales	_____	_____	_____	_____	_____

**Puntuación total .....**

## Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño

**Instrucciones:** señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Valores		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide	-----
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	-----
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	-----
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas	-----
•	Otros	-----
•		
•	• • _____	
•	• • _____	
•	• • _____	
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	
100.0	Puntuación total	



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL

Valores de la Institución y conductos relacionadas  
(Mire las características técnicas de valores y conductos relacionadas).

Evaluado:	Puesto:
Evaluador o Director	Fecha:

	Calif.	Comentarios (ejemplos específicos de conductas)		Calif.
		Evaluado	Evaluador/Gerente	
Rapidez, Acción,	1			1
Simplicidad,	2			2
Iniciativa	3			3
Franqueza,	1			1
Confianza,	2			2
Integridad	3			3
Compromiso,	1			1
Auto disciplina	2			2
Delegación (Empowerment)	3			3
Liderazgo	1			1
	2			2
	3			3
Calidad en la atención al cliente	1			1
	2			2
	3			3
Competencias	1			1
	2			2
	3			3
Comunicación	1			1
	2			2
	3			3
Calificación Total Auto evaluación	1		Por el Gerente / Jefe	1
	2			2
	3			3



**Resumen de RRHH  
Evaluación de desempeño anual**

**Evaluación total del Desempeño**

(Por favor marque con una X en el casillero respectivo)

**Objetivos cuantitativos**

	Debilidades significativas	Algunas debilidades Algunas fortalezas Valores compartidos Conductos	Fortalezas significativas
Excede las expectativas			
Cumple las expectativas			
Bajo las expectativas			

Resumen de la evaluación y tendencia	Calificación total del desempeño	
Identificar fortalezas en la posición actual:		
Identificar las necesidades de desarrollo para mejorar el desempeño en la posición actual:		



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## SUSTITUCIÓN POTENCIAL

Ocupante actual: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Fecha probable de sustitución: \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

Nivel salarial: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

Candidato 1: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

Desempeño actual: \_\_\_\_\_ Comentarios: \_\_\_\_\_

Potencial de promoción: \_\_\_\_\_ Comentario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Necesidades de capacitación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Candidato 2: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

Desempeño actual: \_\_\_\_\_ Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Potencial de promoción: \_\_\_\_\_ Comentario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Necesidades de capacitación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## PROMOCIÓN

### PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. Nombre \_\_\_\_\_ 2. Número de empleado \_\_\_  
3. Puesto \_\_\_\_\_ 4. Experiencia: \_\_\_ Años  
5. Edad \_\_\_\_\_ 6. Fecha de contratación \_\_\_\_\_  
7. Puestos anteriores:

Dentro de la Institución

Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

### PARTE II (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual. Incluya los aparatos que esté capacitado para operar.

Conocimientos: \_\_\_\_\_

Máquinas: \_\_\_\_\_

Herramientas: \_\_\_\_\_

9. Empleo actual. Describa brevemente sus funciones actuales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Áreas de responsabilidad. Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de la compañía: \_\_\_\_\_

Aspectos de seguridad: \_\_\_\_\_

Supervisión: \_\_\_\_\_

11. Educación y capacitación: Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica (señale los años cursados)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3 (Especifique) \_\_\_\_\_

Escuela técnica 1 2 3 (Especifique) \_\_\_\_\_

Universidad 1 2 3 4 5 6 (Especifique) \_\_\_\_\_

Capacitación en el trabajo: \_\_\_\_\_

Cursos especiales: \_\_\_\_\_

**PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor directo del empleado).**

12. Evaluación general del desempeño \_\_\_\_\_

13. Potencial para promoción \_\_\_\_\_

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? \_\_\_\_\_

14. Aspecto del desempeño que debe mejorar \_\_\_\_\_

15. Firma del supervisor \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)**

16. ¿Se agregan a esta forma las dos evaluaciones más relaciones?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. Preparado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### **g) Registros estadísticos**

Se integre un archivo o una fuente de datos de dominio público, ordenadamente, por medio de un código accesible, en el que se registre una verdadera historia del personal, detallada desde el reclutamiento hasta su última evaluación, información que servirá para conocer el resumen cualitativo y cuantitativo expresado en diseños estadísticos.

**Objetivo.-** Generar una base de información verídica y documentada para el personal administrativo y autoridades tanto internas como externas, que permita un control auditable y sirva de fuente para la planificación y de respaldo para el diseño de la documentación pertinente al manejo de recursos humanos y su tramitación.

**Documentos recomendados.-** Para iniciar un archivo de registros estadísticos proponemos la utilización de un modelo de cuestionario con información general, complementado con un formulario de relación de eficacia con medidas numéricas.





# INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR "JULIO MORENO E."

## Información general

- Clave de identificación: \_\_\_\_\_
- Número de empleados de oficina en la empresa, y sus sueldos mínimo y máximo

	Núm	Sueldo mínimo	Sueldo máximo	Sueldo más frecuente
a) Personal de servicio	_____	_____	_____	_____
b) Oficinistas no calificados	_____	_____	_____	_____
c) Oficinistas calificados	_____	_____	_____	_____
d) Empleados de oficina que trabajan en la calle	_____	_____	_____	_____
e) Jefes inferiores	_____	_____	_____	_____
f) Funcionarios (excluyendo altos jefes)	_____	_____	_____	_____
Total de empleados de oficina en la empresa:	_____	_____	_____	_____

Los sueldos indicados corresponden a los puestos de:

	El mínimo	El máximo	Puesto al que corresponde el sueldo
a)	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____
d)	_____	_____	_____
e)	_____	_____	_____
f)	_____	_____	_____

Observaciones: \_\_\_\_\_

- Frecuencia con que suelen hacerse aumentos generales de sueldo:

Cada \_\_\_\_\_ ¿Cuándo se hizo el último? \_\_\_\_\_

¿Qué % suele aumentarse cada vez? \_\_\_\_\_

4. Jornada "normal" de trabajo: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Hrs. y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Hs  
 Horario especial de sábados: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Hrs.  
 Num. de horas de la jornada semanal \_\_\_\_\_  
 Observaciones: \_\_\_\_\_

5. ¿Existe en la empresa un sistema de Análisis de Puestos? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuántos puestos hay? \_\_\_\_\_? Existe Valuación de Puestos para los empleados de oficina? \_\_\_\_\_ ¿Qué sistema se usó para realizarlo? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuántas clases de sueldos se fijaron al final? \_\_\_\_\_

Clase	Mínimo	Máximo	Clase	Mínimo	Máximo
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

6. ¿En general, se paga un sueldo único por puesto? \_\_\_\_\_? Hay variaciones de sueldos en el mismo puesto? \_\_\_\_\_  
 Si hay variaciones, éstas se hacen:  
 a) Por simple apreciación: \_\_\_\_\_  
 b) Por antigüedad: \_\_\_\_\_  
 c) Por calificación técnica de méritos: \_\_\_\_\_  
 En este último supuesto, ¿qué sistema se ha usado? \_\_\_\_\_  
 Los aumentos por calificación técnica de méritos van desde un \_\_\_\_\_% hasta un \_\_\_\_\_% del sueldo básico. Promedio más general que reciben los empleados \_\_\_\_\_

7. ¿Existe algún sistema de "salarios incentivos"? \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué % del sueldo básico suele representar mensualmente, en promedio, para un empleado normal, el aumento del "incentivo"? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuántos empleados suelen recibirlo? \_\_\_\_\_? Cuanto paga aproximadamente la empresa por incentivos mensualmente? \_\_\_\_\_  
 ¿Podría precisarse por clases? \_\_\_\_\_

8. Sistema de sugerencias premiadas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Costo mensual para la empresa \_\_\_\_\_

9. ¿Existe otro tipo de sobresueldos, compensaciones, etc.? \_\_\_\_\_

¿Qué % del sueldo básico suelen representar mensualmente en promedio? \_\_\_\_\_? Cuantos empleados suelen recibirlo? \_\_\_\_\_

10. ¿Reciben los empleados alguna gratificación anual o aguinaldo? \_\_\_\_\_  
¿Qué parte de su sueldo? \_\_\_\_\_, Condición para recibirla \_\_\_\_\_  
Otra gratificaciones: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuántos días de vacaciones al año disfruta el personal?

Con 1 año de trabajo \_\_\_\_\_ días  
Con \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días  
Con \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días  
Con \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días  
Con \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días

¿Otras prestaciones conexas con vacaciones? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuántos días de descanso obligatorio se otorgan durante el año, con goce de sueldo? \_\_\_\_\_? cuales son? \_\_\_\_\_

13. ¿Se dan con frecuencia permisos con goce de sueldo? ¿Podría calcularse aproximadamente su número anual, si éste abarca a una mayoría de empleados de oficina? \_\_\_\_\_, Forma de otorgarlos \_\_\_\_\_.  
Costo para la empresa \_\_\_\_\_

14. ¿Se dan permisos sin goce de sueldo? \_\_\_\_\_ Num., anual aproximado por empleado \_\_\_\_\_. Forma de otorgarlos \_\_\_\_\_.

15. ¿Otorga la empresa servicio médico, además de los servicios del Seguro Social? \_\_\_\_\_. Tiempo que se presta la atención, fuera de los límites del Seguro Social. \_\_\_\_\_

¿Cuántos empleados aproximadamente lo utilizan al mes? \_\_\_\_\_

¿Hace el Seguro Social alguna reversión de cuotas? \_\_\_\_\_? A cuántos asegurados, aproximadamente, corresponde esa reversión? \_\_\_\_\_

¿Aproximadamente cuanto por empleado al bimestre? \_\_\_\_\_

¿Paga la empresa algún subsidio o pensión por enfermedades profesionales y/o, no profesionales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_? Cuantos servicios médicos suele dar al mes la empresa? \_\_\_\_\_

¿Tiene la empresa servicios de una clínica? \_\_\_\_\_

Otros servicios contratados \_\_\_\_\_

¿Se da atención médica a domicilio? \_\_\_\_\_ Costo mensual \_\_\_\_\_

15. B ¿Reciben también médica de la empresa los familiares del trabajador?

¿Que familiares quedan comprendidos? \_\_\_\_\_

¿Tiempo máximo de atención para familiares? \_\_\_\_\_

¿Costo mensual o anual de consultas, hospitalización, medicinas, etc., para los familiares? \_\_\_\_\_

16. ¿Paga algo la empresa en casos de:

	Cantidad	Costo anual para la empresa
a) Fallecimiento del empleado	_____	_____
b) Fallecimiento de familiares del empleado	_____	_____
c) Casamiento de empleados	_____	_____
d) Nacimiento de hijos empleados	_____	_____
e) Otros pagos similares	_____	_____

16-B Requisitos para dar las prestaciones anteriores:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

17. ¿Existe Caja de Ahorro o Fondo de Ahorro? \_\_\_\_\_  
 ¿Forma de operar? \_\_\_\_\_

18. ¿Hace la empresa préstamos a los empleados? \_\_\_\_\_ Forma y características para otorgarlos? \_\_\_\_\_  
 ¿Intereses que debe pagar el empleado? \_\_\_\_\_

19. ¿Come el empleado durante el tiempo incluido en la jornada de trabajo? \_\_\_\_\_ ¿Qué tiempo tiene para ello? \_\_\_\_\_ ¿Se paga o subsidia la comida? \_\_\_\_\_ En este supuesto, ¿Cuánto cuesta la comida al trabajador? \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el costo promedio de la comida para la empresa? \_\_\_\_\_ ¿Número de servicios diarios? \_\_\_\_\_

20. En los casos de que su salario sea superior al mínimo, ¿paga el empleado totalmente su cuota del Seguro Social? \_\_\_\_\_ ¿Se les descuenta íntegramente el pago de Cédula?

21. ¿Qué otras prestaciones se dan al personal?

	Num. de empleados que las utilizan:	Representa para la empresa un costo mensual de:	Representan para el empleado un ahorro mensual promedio de
a) Despensas familiares	_____	_____	_____
b) Deportes	_____	_____	_____
c) Ayuda económica en cultura física	_____	_____	_____
d) Cooperativa	_____	_____	_____
e) Casa habitación	_____	_____	_____
f) Ayuda para renta	_____	_____	_____
g) Descuentos en compras de artículos producidos, o servidos por la empresa	_____	_____	_____
h) Descuentos en compras en tiendas, almacenes, etc.	_____	_____	_____
i) Premios por antigüedad	_____	_____	_____
j) Actividades sociales	_____	_____	_____
k) Premios por puntualidad	_____	_____	_____
l) Premios por asistencia	_____	_____	_____
m) Otras gratificaciones	_____	_____	_____

21- B ¿Características para otorgar estas prestaciones? \_\_\_\_\_

22. ¿Repartió la empresa utilidades los dos últimos años? \_\_\_\_\_ En caso afirmativo, ¿a cuántos días de salario fue equivalente esa participación en 19.... \_\_\_\_\_ en 19.... \_\_\_\_\_?

23. ¿Subsidia la empresa los transportes? \_\_\_\_\_ ¿Costo mensual del subsidio? \_\_\_\_\_? Ahorro para el empleado? \_\_\_\_\_

24. ¿Existen prestaciones a largo plazo, talles como "Seguros de Vida", "Jubilaciones", "Planes de Retiro", etc? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. ¿Recibe el empleado capacitación en aspectos o materias que puedan serle de utilidad fuera de su trabajo, como en idiomas, contabilidad, etc. \_\_\_\_\_ ¿Es voluntario u obligatorio recibir esa capacitación? \_\_\_\_\_

26. Biblioteca \_\_\_\_\_, Erogación anual hecha por la empresa Número de empleados que suelen aprovecharla.

27. ¿Otras prestaciones que recibe el empleado? \_\_\_\_\_

28. Deducciones que se hacen al empleado de su sueldo

	Cantidad	Periodicidad	Observaciones
a) Por cuota sindical	_____	_____	_____
b) Seguro Social	_____	_____	_____
c) Cedula IV	_____	_____	_____
d) Clubes	_____	_____	_____
e) Actividades deportivas	_____	_____	_____
f) Actividades sociales	_____	_____	_____
g) Actividades profesionales	_____	_____	_____
h) Otras actividades	_____	_____	_____

Gastos que tiene que efectuar el empleado con motivo de su trabajo:

		Costo mensual	Observaciones
a) Transporte	_____	_____	_____
b) Uniformes	_____	_____	_____
c) Comida	_____	_____	_____
d) Otros	_____	_____	_____

29. Otras deducciones o gastos que el empleado tenga con motivo de su trabajo \_\_\_\_\_

30. Observaciones generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## RELACIÓN DE EFICACIA

Proporcionan una medida numérica de la eficacia de sus procedimientos:

- a) . Tiempo medio de permanencia de una vacante sin ocupar.
- b) .  $\frac{\text{Número de candidatos que responden a un anuncio}}{\text{número de candidatos llamados para una entrevista}}$
- c) .  $\frac{\text{Número de entrevistas}}{\text{número de ofertas.}}$
- d) .  $\frac{\text{Número de ofertas}}{\text{número de aceptaciones}}$
- e) .  $\frac{\text{Número de personas que comienzan a trabajar}}{\text{número de personas satisfactorias en el seguimiento.}}$
- f) .  $\frac{\text{Número de personas que comienzan en el trabajo}}{\text{número de personas aún empleadas después de un año.}}$
- g) .  $\frac{\text{Costo de reclutamiento y selección}}{\text{número de personas que comienzan el trabajo.}}$
- h) .  $\frac{\text{Número de vacantes}}{\text{número de vacantes ocupadas internamente}}$
- i) .  $\frac{\text{Valor total de sueldos y salarios ofrecidos}}{\text{costo de reclutamiento y selección de estas vacantes.}}$

## **h) Relaciones Laborales**

Que una vez verificada la documentación individual sirva de retroalimentación para planificar el desarrollo organizacional del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E.", para establecer grupos afines de trabajo y coordinación para conseguir una comunicación e información más coherente, evitando dualidades de liderazgo, labores y de mando. Incentivando a la participación generalizada para que las sugerencias e ideas sean el camino para la mejor organización, respetando los marcos legales y aspiraciones institucionales.

**Objetivo.-** Mejorar la calidad de vida laboral entre los colaboradores, mediante la preparación de un clima institucional adecuado y de cooperación mutua, terminando con los individualismos y permitiendo una comunicación fluida, respetuosa y democrática horizontal-vertical.

**Documentos recomendados.-**Definitivamente las relaciones laborales son el resultado fehaciente de la cultura organizacional existente en la institución y esta a su vez de lo que se haya realizado dentro del desarrollo organizacional, por consiguiente para este subsistema recomendamos un formulario de verificación de varios ítems que influyen directamente en las relaciones laborales entre colaboradores y con la institución, para con los resultados planificar lo concerniente para mejorar las relaciones laborales.



# FORMULARIO DE VERIFICACIÓN LABORAL

---

## SEGURIDAD Y SALUD

---

- Determinación de si los programas de prevención de accidentes han sido eficaces.
- Determinación de las causas frecuentes de accidentes o enfermedad profesional
- Verificación del cumplimiento de las disposiciones

---

## QUEJAS DEL PERSONAL

---

- ¿Es posible determinar si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible?
- ¿Algunas cláusulas de los contratos de trabajo conducen con frecuencia a la presentación de quejas?
- ¿Hay una tendencia clara a quejarse en especial de un jefe o directivo?

---

## DETERMINACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

---

- Los niveles de compensación, ¿guardan una relación competitiva con el mercado de trabajo?
- ¿Existe equidad interna y externa en el nivel de la compensación?
- Los empleados comprenden las alternativas que la institución les ofrece respecto a sus prestaciones.

---

## **ESTUDIOS DE PROGRAMAS Y CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS**

---

- ¿Cómo es el nivel de logros del departamento de personal en cada uno de sus programas específicos? (Por ejemplo, ¿se logró la meta de capacitar?)
- ¿Se observan las políticas y normas de la institución en todos los departamentos?
- ¿Existen canales de comunicación adecuada con el personal de cada nivel?

---

## **LOGROS DE PROMOCIÓN**

---

- ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promociones internas?
- ¿Cómo ha sido el desempeño de las personas que recibieron promociones?
- ¿Cuál es el nivel de la institución en cuanto a personas que están listas para ser promovidas? ¿Se mantienen cuadros de promoción potencial?

---

## **ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS SUPERIORES**

---

- Los empleados de cada sección ¿se encuentran muy satisfechos?  
¿Muy insatisfechos?
- ¿Cuáles son los jefes que necesitan capacitación específica en técnicas de liderazgo y relaciones humanas?
- ¿Han mejorado las actitudes, después de la última encuesta?

---

## **ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SU TRABAJO**

---

- ¿Qué elementos provocan actitudes negativas? ¿Y positivas?

- ¿Cómo pueden diseñarse nuevamente varios puestos, a fin de producir niveles más altos de satisfacción?
- ¿Qué alternativas de horario cabe considerar?

---

## **ACTITUD DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

---

- ¿Se piensa, en general, que se trabaja para una buena institución?
- ¿Consideran los empleados que tienen oportunidad de hacer carrera en el Instituto?
- ¿Hay la seguridad de poder recurrir a otras personas, además del jefe inmediato?
- ¿Hay satisfacción respecto a la calidad de la información?
- ¿Saben los empleados exactamente cuales son las responsabilidades de sus puestos?
- ¿Existe satisfacción respecto al tipo y la cantidad de retroalimentación que se proporciona a los empleados
- ¿Cómo se perciben los niveles salariales actuales? ¿Y las prestaciones?

## BIBLIOGRAFÍA

HERRERA, Edgar (1996). Administración Educativa (1. Ed) Quito, Ecuador. Editorial Vicentina.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. México 1983

DINACAPED. Elaboración y Evaluación de Proyectos. MEC. Quito Ecuador. 1992

DURAN A., José. PEI. Ed. Presencia. Bogotá-Colombia. 1997

OSCIDI. Normas Técnicas- Secretaria General de la Presidencia de la República. Quito-Ecuador

REYES P., Agustín- Administración de Personal (1-2). Ed. Limusa. México 1974

DAVIS, Werther. Administración de Personal y RRHH. Ed. Mc Graw-Hill. México 1996

DOCUMENTOS. Manuales de Selección de Personal. 2000

ANDINO, Patricio. Investigación Social. Ed. Universitaria. Quito-Ecuador

CARREÑO C., Fernando. Investigación Bibliográfica. Ed. Grijalbo. México D.F

LARIS C. Francisco. Administración Integral. Ediciones Oasis. México

FERNÁNDEZ A. José Antonio. La Auditoria Administratiya. Ed. Diana. México

MOLINA, M. y SANCHEZ, L. (2000) Gerencia Educativa. Quito-Ecuador. AFEFCE

MORGAN, G. (. Imágenes de la Organización. México. Ed. Alfa-Omega1991)

ROBBINS, S. (1994)- Administración de RR.HH, Teoría y Práctica. (4ta. Edición) México. Prentice-Hall

CASAS,J. (1992) Como Reclutar y Seleccionar al Personal. España: Debecchi. S.A

MEIGHAN, M. (1992). Programa de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Colombia: Legis Editores S.A.

PERRETTI, J. (1997). Todos somos directores de recursos Humanos. España: Aedipe

WALDO, D. (1997). Administración Públñica de RR.HH. México:Centro Regional de Ayuda Técnica

CONFEDERACIÓN (1996). Encuesta Técnica sobre Salarios y Prestaciones. México DF. Ed. IPAUS

LANHAM, E. (1962) Valuación de Puestos. México D.F. Ed. CECSA

PATTON, J. A. (1961) Valoración de Tareas. Madrid, Ed. Rialp

# ANEXOS

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

## CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Encuesta al Personal Administrativo del Instituto Técnico Superior "Julio Moreno E."

#### ESCALA DE EQUIVALENCIAS:

A1.- NADA / NUNCA / CARECE TOTALMENTE / DEFICIENTE

B2.- POCO / INSUFICIENTE / MUY RESTRINGIDA / REGULAR

C3.- A VECES / LO MINIMO / INDISPENSABLE / BUENO

D4.- FRECUENTEMENTE / SUFICIENTE / MUY BUENO

E5.- SIEMPRE / OPTIMO / EXCELENTE

SI

NO

Marque con una "X" la alternativa de su elección, luego de un sincero análisis de la actuación individual y grupal, en los siguientes indicadores:

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

1.- ¿Existe coordinación entre los departamentos para el tramite o análisis de documentos?

- A
- B
- C
- D
- E

2.- ¿Tiene Ud. la competencia de decisión para ejecutar innovaciones en los documentos de su departamento?

- A
- B
- C
- D
- E

3.- ¿Ha conformado alguna comisión de trabajo en la Institución para tratar sobre documentos necesarios?

- A
- B
- C
- D
- E

4.- ¿Se le ha delegado para revisar documentos de un puesto inmediato superior o inferior?

- A
- B
- C
- D
- E

5.- ¿Se realizan sesiones de trabajo en las diferentes secciones para tratar los contenidos de un documento o formulario?

- A
- B
- C
- D
- E

6.- ¿Existe centralismo en la Institución para tomar decisiones sobre tramites y documentos?

- A
- B
- C
- D
- E

7.- ¿La comunicación entre niveles, delegaciones, dependientes e informaciones, se registran por escrito?

- A
- B
- C
- D
- E

### PLANIFICACION (P)

1.- ¿Ha integrado comisiones de planificación para elaborar registros y formularios del personal en la institución?

- A
- B
- C
- D
- E

2.- ¿Se ha interesado en conocer la planificación estratégica y operativa del Instituto como documento guía?

- A
- B
- C
- D
- E



3.- ¿ha dado opiniones al departamento de RRHH para preparar documentos básicos de personal?

- A
- B
- C
- D
- E

4.- Sobre la necesidad de utilizar formularios, ¿ha hecho conocer al departamento de personal o autoridad superior?

- A
- B
- C
- D
- E

5.- ¿Ha leído un plan de trabajo?

- A
- B
- C
- D
- E

6.- ¿Ha leído un inventario de RRHH institucional?

- A
- B
- C
- D
- E

7.- ¿Tiene la institución un plan de seguridad?

- A
- B
- C
- D
- E

### ANALISIS DE PUESTOS (A. P.)

1.- ¿Ha dado lectura al clasificador de puestos que manejan los organismos de control administrativo?

- SI
- NO

- 2.- ¿Cree que el único documento que reposa en secretaria sobre la identificación de la persona es suficiente para el análisis de puestos?  
SI   
NO
- 3.- ¿El diseño de un concurso de meritos, tiene relación con un clasificador de puestos?  
SI   
NO
- 4.- ¿Conoce algún documento que contenga los componentes de un análisis de puesto o descripción del mismo?  
SI   
NO
- 5.- ¿Conoce la escala de puestos del servicio publico?  
SI   
NO
- 6.- ¿Cree que la escala de puestos sirve solamente para incrementar su remuneración en los roles de pago?  
SI   
NO
- 7.- ¿El código presupuestario individual serviría también para el diseño de un código administrativo?  
SI   
NO
- 8.- ¿Conoce que código, manual, formulario disponen los diferentes departamentos?  
SI   
NO
- 9.- ¿El cambio actual de denominación del puesto, variaría la descripción del puesto?  
SI   
NO

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (R. S.)**

- 1.- ¿Se la ha encargado preparar un documento (formulario) que contenga el procedimiento para cubrir una vacante de su sección?  
SI   
NO
- 2.- ¿Ha participado en una convocatoria a concurso de meritos y oposición considerando el clasificador de puestos?  
SI   
NO

3.- ¿Ha elaborado formularios de entrevista para el personal que trata de ingresar a un puesto de su sección?  
SI   
NO

4.- ¿Conoce de qué partes se compone una solicitud de empleo?  
SI   
NO

5.- ¿Conoce por lo menos una parte o componente de una solicitud de empleo?  
SI   
NO

6.- ¿Conoce los formularios técnicos de reclutamiento y selección?  
SI   
NO

7.- Indique algún factor que pueda calificarse para seleccionar el candidato?  
-----

8.- ¿Conoce un informe de selección?  
SI   
NO

9.- Indique alguna parte que contiene un informe de selección  
-----

### **CAPACITACION Y DESARROLLO (C y D)**

1.- ¿Conoce Ud. programas que sirven para apoyar su labor administrativa o que alguien los haya elaborado?

- A
- B
- C
- D
- E

2.- ¿Ha participado en seminarios, talleres, conferencias u otros eventos, para conocer el tema: documentos y trámites?

- A
- B
- C
- D
- E

3.- ¿Ha presentado Ud. o su grupo de trabajo propuestas con programas de capacitación o mejoramiento profesional?

- A
- B
- C
- D
- E

4.- Para mejorar su nivel de desempeño en el manejo de documentos y trámites, ¿ha existido preocupación de los organismos de control administrativo?

- A
- B
- C
- D
- E

5.- Si tiene hábitos de estudio y ha deseado conocer documentación sobre RRHH, ¿ha solicitado autorización para hacerlo en horas laborables?

- A
- B
- C
- D
- E

6.- ¿Utilizando documentos o registros de personal, después de un curso de mejoramiento, ha sido evaluado?

- A
- B
- C
- D
- E

7.- ¿Le han entregado formularios de pruebas o exámenes de personal?:

- A
- B
- C
- D
- E

8.- ¿Se lleva algún registro de exámenes médicos periódicos en la institución de carácter físico o mental que afecte a su desempeño?

- A
- B
- C
- D
- E

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO (E.D.)

1.- ¿Las entradas y salidas al ausentarse de su sitio de trabajo en horas laborables se reportan en algún documento?

- A
- B
- C
- D
- E

2.- ¿Ha conocido documentos que le instruyan sobre las evaluaciones que repentinamente se lo hace al personal?

- A
- B
- C
- D
- E

3.- ¿Los organismos de control administrativo se han hecho presente en la institución para con formularios hacerle conocer las técnicas, métodos, procedimientos y estrategias de evaluación?

- A
- B
- C
- D
- E

4.- ¿Se ha preocupado de leer una acta, registro u otro documento sobre evaluaciones a cada funcionario?

- A
- B
- C
- D
- E

5.- ¿Se ha registrado una calificación conductual sobre su desempeño?

- A
- B
- C
- D
- E

6.- ¿Ha sugerido al departamento de RRHH la aplicación de formularios para evaluar periódicamente al personal y hacer su seguimiento?

- A
- B
- C
- D
- E

7.- ¿Ha conocido las escalas de puntuación o verificación?

- A
- B
- C
- D
- E

### REGISTROS ESTADISTICOS (R.E.)

1.- ¿Conoce registros estadísticos?

- SI
- NO

2.- ¿Tiene un registro histórico personal, sobre sus actuaciones en el puesto y en la institución?

- SI
- NO

3.- ¿Conoce cuadros de promoción potencial?

- SI
- NO

4.- ¿Conoce el número de vacantes que se han llenado mediante promociones internas?

- SI
- NO

### RELACION LABORAL (R.L.)

1.- ¿Para informar lo que acontece en su trabajo, lo hace por escrito en formularios especiales?

- SI
- NO

2.- Con el objetivo de crear un ambiente de desempeño productivo, ¿ha dado ideas con justificativos al departamento de RRHH, para que establezca sus políticas?

- SI
- NO

3.- ¿Comunica las sugerencias por escrito y le registran la recepción y en otros casos la contestación?

- SI
- NO

4.- ¿Maneja documentos en su atención a los clientes internos o colaboradores?

- SI
- NO

5.- ¿Pide por escrito la colaboración de sus compañeros de trabajo para resolver problemas laborales?

SI   
NO

6.- ¿Las quejas, reclamos y otros, lo hace en formularios comunes, oficios o memorandums?

SI   
NO

7. ¿Informa periódicamente por escrito el resultado de sus actividades?

SI   
NO

8.- ¿Recibe comunicaciones oficiales por escrito para hacer comentarios o críticas?

SI   
NO

**EXAMEN MÉDICO.**

**GUÍA DEL EXAMEN MÉDICO PREOCUPACIONAL**

**HISTORIA CLÍNICA**

Historia N°.	Fecha:	Sección:
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Edad:	Sexo:	Estado Civil:
Profesión:	Tipo de trabajo que realiza:	Departamento:

**ANTECEDENTES**

	SI	NO
<input type="checkbox"/> Personal no Patológicos		
<input type="checkbox"/> Personal Patológico		
<input type="checkbox"/> Quirúrgicos		
<input type="checkbox"/> Traumatismo y accidentes de trabajo		
<input type="checkbox"/> Medicamentos		

**MOTIVO DE CONSULTA Y ENFERMEDAD ACTUAL**


Médico Responsable:.....



**VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.**

**FORMULARIO DE COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS**

Nombre del candidato:	
Forma: Telefónica	Fecha:

Dónde trabajó antes:	N° Telefónico:
Jefe:	Puesto:

**Cuestionario a realizar a la persona que fue jefe del solicitante:**

Presentarse dando el nombre, el cargo y la compañía.

1 /Este señor afirma que trabajó con su compañía, desde-----hasta---  
-----

Es cierta esa información? (De no ser así se pide indicar las fechas exactas)

2/A que se dedicaba cuando empezó a trabajar con usted:

Que puesto desempeñaba Y cuando la abandono:

3/Afirma que su sueldo era de:                      por:                      Es  
exacto:    Si\_\_\_ No\_\_\_

4/Cual era a su juicio la calidad de su trabajo. Era exacto en sus tareas:

5/Cual era el volumen de su producción: \_\_\_\_\_ Mostraba  
aplicación en su trabajo: \_\_\_\_\_

6/Congeniaba con los demás:

7/Cuales son sus virtudes principales:

8/Asistía a su trabajo con regularidad y puntualidad:

9/Tenía algún conflicto de orden doméstico o de tipo personal que obstaculizaba su labor:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ (En caso afirmativo le mego explique cual era)

10/Porque abandonó su compañía:

Tenía problemas personales o domésticos: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11 /Jugaba o bebía con exceso:

Si

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12/Mostraba espíritu de cooperación:

Si

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13/Congeniaba con sus compañeros de trabajo:

Si

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14/Puede trabajar independientemente con la ayuda de otros:

Si

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15/En que empresa entró al separase de ustedes:

16/Tiene un registro de sus faltas de asistencia:

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

17/Volverían a darle empleo de nuevo?

Si

\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18/Cual era su misión en la Compañía

Información adicional:

Comprobado por:

-----  
FIRMA DE RESPONSABILIDAD

INSTITUCION	LISTA DE ASIGNACIONES		FECHA:	
	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	LUGAR		
		TITULO DEL PUESTO	SUELDO BASICO	
		ACTUAL	ACTUAL PROPUESTO	
1140-5804 INSTITUTO TECNICO SUPERIOR JULIO MORENO ESPINOSA	ARGUELLO YANEZ KLEBER ALFREDO	CONSERJE	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.00 70.00
	ATTIMENA DARWIN STALIN	CONSERJE	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.00 70.00
	BENAVIDES MARVAEZ SENOBIA ISABEL	BIBLIOTECARIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	54.00 90.00
	DELGADO SEGUNDO	CONSERJE DE EDUCACION MEDIA	AUXILIAR DE SERVICIOS	46.80 70.00
	GAMBOA RAMOS HERMELINDA TRINIDAD	GUARDALMACEN	TECNICO A	57.00 95.00
	GUERRERO GALINDO CLARA ELIZA	COLECTOR 2	TECNICO B	66.00 100.00
	JARAMILLO GAMARRA CARLOS OMAR	AUXILIAR DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.90 70.00
	LANCHE OVACO ILMA EMERITA	CONTADOR	TECNICO A	57.00 95.00
	LOPEZ MEJIA CECILIA DEL PILAR	TECNICO EN LABORATORIO PEDAGOGICO	TECNICO A	54.00 95.00
	LOZADA MENESES FABIOLA CLEMENCIA	AUXILIAR DE SERVICIOS MEDICOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	61.00 80.00
	MEDINA RODRIGUEZ KATY LORENA	TECNICO EN LABORATORIO PEDAGOGICO	TECNICO A	54.00 95.00
	MENDOZA CHICA YESENIA ELIZABETH	OFICINISTA 1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	40.00 60.00
	MORAN CARRASCO VICENTE OSWALDO	TECNICO EN LABORATORIO PEDAGOGICO	TECNICO A	54.00 95.00
	MUGUERZA MERLIN RAMON GUSTAVO	CONSERJE	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.00 70.00
	OCAMPOS QUEZADA ESPERANZA A.	OFICINISTA 2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	51.00 85.00
	ORTEGA CAMACHO ROSA GUILLERMINA	SECRETARIO DE EDUCACION MEDIA 2	TECNICO B	57.00 100.00
	ODA CHYANGO MARIA EDELINA	OFICINISTA 2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	51.00 85.00
	PINZON CARRION OLIVIA VICENTA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	52.50 90.00
	PLAZA ARTEAGA GALO VICENTE	CONSERJE	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.00 70.00
	RIVADENEIRA CISNEROS LUIS GUALBERTO	GUARDIAN	AUXILIAR DE SERVICIOS	46.90 70.00
	ROJAS MARIDUEBA JANO EDISON	GUARDIAN 7	AUXILIAR DE SERVICIOS	45.90 70.00
	TERAN CEVALLOS EUSTORGIO G.	CONSERJE DE EDUCACION MEDIA	AUXILIAR DE SERVICIOS	46.80 70.00
	TOAPAXI UNAPUNCHA FRANKLIN DAVID	TECNICO EN LABORATORIO PEDAGOGICO	TECNICO A	54.00 95.00
	VACANTE .....	OPERADOR DE COMPUTADOR	TECNICO A	54.00 95.00
	VILLALBA VELASCO MONICA JUDITH	TRABAJADOR SOCIAL 1	PROFESIONAL 1	63.00 120.00

RECTOR

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**CODIGO: 1140106031**

**SECRETARIA 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

*Ejecución de labores sencillas de secretariado.*

### **TAREAS TÍPICAS**

- *Mecanografiar oficios, memorandos y otros documentos de oficina.*
- *Tomar dictados taquigráficos variados y mecanográficos.*
- *Redactar correspondencia de rutina.*
- *Atender y efectuar llamadas telefónicas.*
- *Mecanografiar matrices y cuadros estadísticos.*
- *Mantener actualizado el archivo de la unidad.*
- *Concertar audiencias.*
- *Recolectar correspondencia de rutina y despacharla.*
- *Atender al público y a funcionarios de la institución en información de resultados de trámites que realizan en la unidad.*
- *Colaborar en la organización y manejo de archivos.*

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE**

*Establecer buenas relaciones interpersonales con funcionarios y con el público.*

*Requiere de iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las tareas; mantener en reserva información confidencial y reservada.*

*Recibe supervisión a través del trabajo realizado.*

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

- a) *Bachiller en: Comercio y Administración, especialización Secretariado.*