

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: PSICOLOGO**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO Y
MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE
CARGO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN UNA INSTITUCIÓN
DEL ESTADO, DURANTE EL PERIODO MARZO-AGOSTO 2016.**

**AUTOR:
WILSON ANDRÉS SARANGO MOLINA**

**TUTORA:
MARÍA FERNANDA POZO AYALA**

Quito, junio de 2017

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Wilson Andrés Sarango Molina, con documento de identificación N° 1721908348, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy el autor del trabajo de titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, en una Institución del Estado, durante el período marzo-agosto 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Wilson Andrés Sarango Molina

Cédula: 1721908349

Fecha: Quito, Mayo, 2017

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DE LA DOCENTE TUTORA

Yo, María Fernanda Pozo Ayala, con C.I. 1720023181 declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, cuyo tema es: "Sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano en una Institución del Estado, durante el período marzo-agosto 2016", realizado por el estudiante Wilson Andrés Sarango Molina, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, mayo, 2017.


.....
María Fernanda Pozo Ayala
C.I. 1720023181

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicada en primer lugar a Dios ya que ha sido el que me ha dado fuerzas y a sustento en este largo camino de la vida, para nunca rendirme y seguir luchando por mis sueños, demostrándome que nunca estoy solo y que su amor es incondicional y sobre todo que con Dios todo lo puedo.

A mis padres y hermanos que siempre han sido mi ejemplo a seguir, han estado a mi lado apoyándome en cada decisión y paso nuevo que he dado y a cumplir cada meta que me he propuesto, siempre sujetándome de la mano por si algún momento resbalo y brindándome su inmenso amor cuando más lo necesito, llenándome de sabios consejos para con ello poder discernir el camino correcto.

A mis abuelos que son un pilar fundamental en mi vida ya que siempre me han brindado su sabiduría y apoyo incondicional cada día, forjando mi carácter y ayudándome a ser mejor persona día a día.

A mi familia y a cada una de las personas que forman parte de mi vida gracias por su apoyo y por su cariño.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría darles las gracias a Dios y a mis padres ya que gracias a ellos puedo culminar una etapa más de mi vida y cumplir mi sueño.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mí Tutora de trabajo de Titulación, Magister María Fernanda Pozo Ayala, por brindarme la guía necesaria para poder culminar esta nueva etapa, le agradezco por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, por la paciencia, dedicación y su esfuerzo puesto en este trabajo.

A la Universidad Politécnica Salesiana, la cual me permitió realizar y culminar mis estudios, por sus ideales, principios y enseñanzas para poder forjarnos como excelentes profesionales.

RESUMEN

El propósito de la realización de este trabajo de titulación es el mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, el cual nos permita contar con una herramienta holística que nos provea de información necesaria para la administración de nuestro talento humano, la cual posea un contenido detallado sobre las funciones que se desempeñan por puesto, los conocimientos necesarios para el desarrollo de cada una de las funciones o actividades, la instrucción formal que se requiere para ejecutar las actividades diarias, sumado del nivel de experticia que requiere el puesto y las competencias, habilidades o conocimientos que debe poseer el colaborador para desenvolverse en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que siempre una actualización viene acompañada de un proceso de cambio parcial sobre la gestión de la herramienta, donde el punto de partida es realizar un análisis de los perfiles de puesto existentes en el área, para posteriormente realizar la recolección de información, con la asistencia de herramientas como entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores del área, las mismas que nos arrojan información sobre actividades, responsabilidades, competencias, instrucción formal, nivel de experiencia del personal.

Consecutivamente, realizamos un ordenamiento, depuración y vaciado de la información obtenida, para lo cual utilizamos un perfil de competencias con las

mismas características del manual existente, pero con la información actualizada, obtenida en el proceso.

Finalmente, concluimos la actualización del manual de funciones, el cual consta de una caracterización específica por cada puesto existente en el área.

Palabras claves: Perfil por competencias, manual de funciones, sistematización, efectividad, gestión.

ABSTRACT

The purpose of the completion of this titling work is the improvement of the functions and position's profiles manual from the human talent department, which allows us to count with a holistic tool that provides the necessary information for our human talent's management. This possesses detailed content about each function performed by position, required knowledge for development of every function or activity, formal instruction required to execute daily activities, level of expertise required by the position and competitions, skills or knowledge which must be owned by the collaborator to perform his job.

It is worth mentioning, that an update comes along with a partial changing process on the tool's management, where the starting point is to perform an analysis of the existing positions' profiles on the area, for later collect information, with the assistance of tools like interviews and surveys applied to the departments' collaborators. This will throw information about activities, responsibilities, competitions, formal instruction, personnel's level of experience.

Consecutively, we perform an ordering, debugging and emptying of the obtained information, for which we used a competitions' profile with the same features from the existing manual, but with updated information, obtained in the process.

Finally, we finished the functions manual's update, which has a specific characterization by each position existing in the area.

Keywords: Profile by competitions, functions' manual, systematization, effectivity, management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I.....	4
1.1. Datos informativos del proyecto	4
1.1.1. Nombre del proyecto.....	4
1.1.2. Nombre de la institución	4
1.1.3. Tema que aborda la experiencia.....	4
1.2. Objetivo de la sistematización.....	5
1.3. Eje de la sistematización	6
1.4. Objeto de la sistematización.....	9
1.5. Metodología de la sistematización	12
1.6. Preguntas clave.....	15
1.6.1. Preguntas de inicio	15
1.6.2. Preguntas interpretativas	15
1.6.3. Preguntas de cierre	15
1.7. Organización y procesamiento de la información.....	16
1.8. Análisis de la información.....	23
1.8.1. Interpretación tabla 1.....	23
1.8.2. Interpretación tabla 2.....	24
1.8.3. Interpretación tabla 3.....	24
1.8.4. Interpretación tabla 4.....	25
2. CAPÍTULO II	29
2.1. Justificación.....	29
2.1.1. Objetivo general	33
2.1.2. Objetivos específicos	33

2.2.	Caracterización de los beneficiarios	42
2.2.1.	Beneficiarios directos	43
2.2.2.	Beneficiarios indirectos.....	44
2.3.	Interpretación de la experiencia.....	45
2.4.	Principales logros del aprendizaje	48
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	55
	REFERENCIAS	56
	ANEXOS	57
	ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	57
	ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA LEVANTAMIENTO DE PERFILES ACTUALIZADOS.....	58
	ANEXO 3. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	
Cronograma de actividades	17
Tabla 2:	
Matriz de monitoreo	19
Tabla 3:	
Resolución de indicadores.....	21
Tabla 4:	
Ficha de descripción y perfil de puesto definida por el Ministerio de Relaciones	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:

Modelo iceberg.....9

INTRODUCCIÓN

Al ser este trabajo de titulación una sistematización, el desarrollo del mismo tendrá sus fundamentos en el proceso de recopilación, ordenamiento, análisis e interpretación de información, la cual basa su desarrollo en experiencias, vivencias y prácticas diarias, obtenidas de la intervención en una realidad social.

Hacia lo cual la autora Silvia Rivera menciona que:

La sistematización es un proceso de reflexión orientado a través de un marco de referencia y con un método de trabajo que permita organizar un análisis de la experiencia que dé cuenta de lo realizado, los aportes conocidos o nuevos; desde el objeto de formación aplicados a la empresa y las fortalezas y debilidades percibidas por el estudiante. (Rivera, 2007, pág. 67)

De tal manera, la sistematización nos ayudará a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias, en relación al proceso histórico y social llevado a cabo.

Es trascendental comprender que el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones son dinámicas y están en un proceso de transformación continua, por ende esto las ha llevado a adaptar sus estructuras rígidas y llevarlas a convertirse en sistemas más flexibles, y este cambio ha impulsado al desarrollo de la gestión del

talento humano, siendo este un eje estratégico al momento de alcanzar el éxito organizacional, orientando sus réditos al capital humano.

En este contexto, la gestión del talento humano es el área que dota de gran valor a la institución puesto que trata una visión integral sobre la administración y orientación de nuestro capital humano, el cual se encuentra alineado con el cumplimiento de metas y objetivos, ya sean estas personales o laborales.

Es así que para administrar o gestionar nuestro talento humano, uno de los elementos necesarios son los manuales, los mismos que nos servirán como un sistema de control interno, donde encontremos información detallada y ordenada sobre políticas, funciones y procedimientos que se llevan a cabo en la institución.

Es por ello que tras realizar un diagnóstico situacional en la organización, lo que se decidió a trabajar es sobre una actualización del manual de funciones y perfiles de cargo en el área de talento humano, ya que estos tienen como objetivo el definir de manera clara las funciones, responsabilidades, conocimientos, experiencia y competencias que debe poseer cada responsable de puesto.

La actualización lo que busca es definir un perfil ideal, que este acorde a la realidad institucional y que sirva como instrumento específico para la administración del talento humano.

Este proceso inicia con el análisis de los perfiles de puesto existentes en el área, con el fin de determinar si lo que está descrito en los mismos, se está ejecutado de manera óptima en cada uno de los puestos de trabajo. Para ello posteriormente se realizó un levantamiento de información actualizado y personalizado con cada uno de los colaboradores del área, donde identificamos actividades, responsabilidades, nivel jerárquico, competencias técnicas y conductuales, instrucción formal y nivel de experiencia del personal del área. Para llevar a cabo este proceso se aplicaron herramientas e instrumentos cuantitativos y cualitativos como la observación la encuesta y la entrevista.

Sumado a esto, nos apoyamos en una herramienta estandarizada, elaborada por el ministerio de trabajo y utilizada en el sector público, la cual es el formulario MRL-SCP-01 o modelo de perfil de puesto por competencias, con el fin de reducir brechas en el manejo de competencias e implementación de actividades.

Consecutivamente, realizamos un ordenamiento y depuración de la información obtenida de las encuestas y entrevistas, la misma que procederá a ser vaciada en el formulario MRL-SCP-01. En el cual se detallan los datos de identificación del puesto, misión del puesto, actividades o funciones esenciales, interfaz del cargo, instrucción formal y experiencia que requiere el cargo, conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades, capacitación requerida para el puesto y competencias, las cuales son habilidades o características que debe poseer el colaborador responsable del puesto.

1. CAPÍTULO I

1.1. Datos informativos del proyecto

1.1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, una Institución del Estado, durante el periodo marzo-agosto 2016.

1.1.2. Nombre de la institución

Institución del Estado

1.1.3. Tema que aborda la experiencia

El diseño y el mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo, dentro del cual, la experiencia que se aborda es a partir de la intervención con el talento humano de la institución, ya que desde un inicio lo que se busca es trabajar con el personal que desempeña sus labores diarias en la organización, los mismos que generan niveles de comunicación, grados de responsabilidad y eficiencia en la realización de sus funciones. A partir de estos parámetros lo que podemos obtener son conocimientos y experiencias que desde la práctica y la interacción con los colaboradores nos son otorgados, y que a su vez nos van a generar información cuantitativa y cualitativa que sirva de aporte para el desarrollo y consolidación del proyecto. La información real y actualizada que se obtiene de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, actividades y tareas es procesada, para posteriormente

realizar un análisis y depuración de la misma. Con el propósito de generar un resultado óptimo y eficiente del proceso llevado a cabo.

1.2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es la recolección de la información direccionada al levantamiento de actividades, responsabilidades de cada cargo, indagar sobre las competencias que deben poseer cada cargo para el desarrollo de sus funciones, instrucción formal o nivel académico requerido para desempeñar el cargo.

Debemos tener en cuenta que este es un modelo experimental, el cual basa su funcionalidad en la recopilación, recolección y procesamiento de información, a través de distintas herramientas e instrumentos, tales como la observación, encuestas, entrevistas y la misma vinculación con el personal, para posteriormente proseguir con la organización de la información, donde establecemos instrumentos que nos ayuden a procesar la información obtenida y ordenarla de manera lógica.

Posteriormente, se realiza el análisis e interpretación de la información, en donde se ajusta los resultados obtenidos, de tal manera que se encuentren alineados a los objetivos y metas planteadas en un inicio.

Para poder obtener mayor información en el proceso de recolección, es trascendental generar la mayor cantidad de experiencias, vivencias, reflexiones y herramientas; las cuales nos van a proveer de la información necesaria para poder ejecutar lo planificado.

La experiencia se torna enriquecedora cuando hibridamos la concepción de experiencias con la formación académica, puesto que las primeras son un conjunto de características o hipótesis que nos llevarán a la consolidación de un fenómeno; en este caso el fenómeno es la intervención institucional, y como por medio de diferentes procesos llegamos a generar unas relaciones redituables con el personal de la institución para lograr el cometido planteado.

Por otro lado, el nivel académico aporta el raciocinio e instrucción formal obtenida en el paso por la universidad, dichos conocimientos como es el saber de procesos de talento humano, conocer sobre subsistemas, saber sobre la importancia que genera un manual de funciones en la organización, etc. Además, porta a que la experiencia sea más íntegra, combine ideas de lo estudiado en la parte formal y lo que realmente sucede en la parte experimental, y proponga nuevas formas de conocimiento y habilidades para generar algo nuevo e innovador.

1.3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización está alineado a la utilización de una metodología o enfoque a través del cual vamos a desarrollar el proyecto, la metodología a utilizar es el modelo de gestión por competencias de Martha Alles. Para entender este modelo es necesario comprender el concepto de competencia.

Alles define la competencia como “una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o una performance superior de un trabajo o situación determinados” (Alles, 2006, pág. 19)

Las competencias están íntimamente ligadas a las habilidades, capacidades y actitudes que debe poseer un individuo para poder desarrollarse en un puesto de trabajo, por ende, si existe un adecuado desarrollo de las competencias, como resultado se obtendrá un colaborador exitoso en el desempeño de sus actividades diarias.

Por otro lado, el término de efectividad, hace referencia a la manera en como el individuo realiza sus actividades, ya sea que sus resultados sean buenos o malos; así la competencia puede anunciar si la persona que la posee tendrá un desarrollo óptimo o lamentable.

Cabe puntualizar que, en el modelo de gestión por competencias, está definida una clasificación, la cual es citada por primera vez por Spencer y Spencer (1993), y retomada por Alles para el desarrollo de su modelo.

Así según estos dos autores existen 5 tipos de competencias las cuales son:

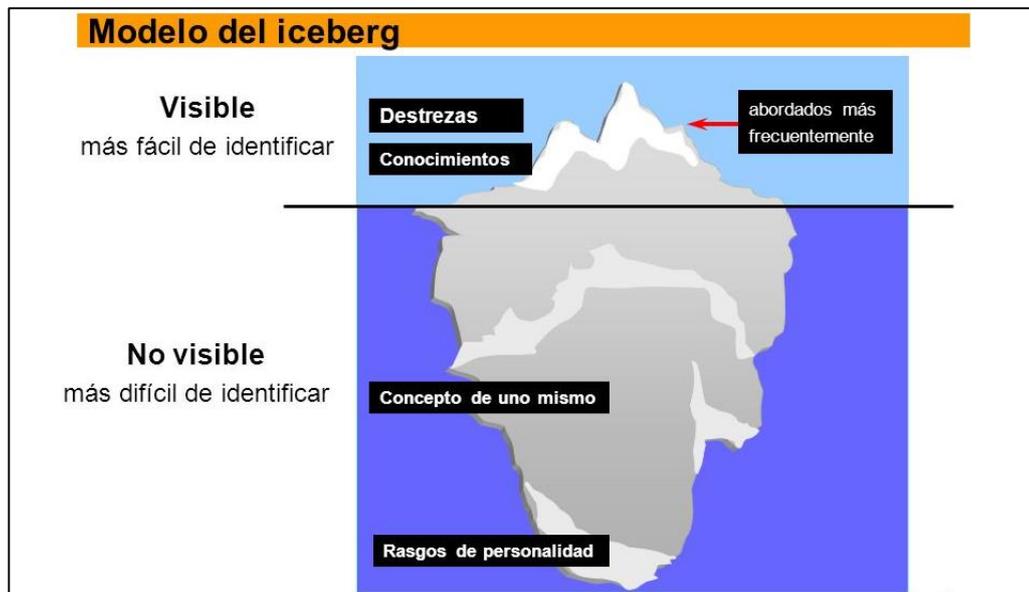
- **Motivación:** Son anhelos, deseos o impulsos que los individuos poseen, los cuales están alineados al cumplimiento de metas y objetivos.

- **Característica:** Delimitada por características físicas que el individuo posee para el desarrollo de sus actividades diarias y su nivel de respuesta ante una situación presentada.
- **Concepto propio:** El valor que la persona se da a sí mismo, como consecuencia de sus actitudes y acciones.
- **Conocimiento:** Toda la información que la persona posee sobre referentes o áreas específicas.
- **Habilidad:** Es la capacidad que posee cada individuo para poder desarrollar una tarea específica ya sea esta mental o física.

La facilidad o dificultad al momento de identificar las competencias, proceden del modelo iceberg, “las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos difíciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad” (Alles, 2008, pág. 62).

Figura 1

Modelo iceberg



Fuente: (Alles, 2008, pág. 81)

Por medio de este modelo "Iceberg", evidenciamos que la lógica que utilizan normalmente las organizaciones es la de seleccionar a su personal a partir de los conocimientos y habilidades, y dejando de lado el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad, cuando lo recomendable sería generar una selección a partir de evidenciar las características personales y el concepto que tienen las personas de sí mismo para posteriormente enseñar el conocimiento y las habilidades necesarias para poder desarrollarse en el puesto de trabajo.

1.4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es delimitar la experiencia obtenida en el desarrollo, ejecución y monitoreo del proyecto elaborado.

Por ende, para generar esta delimitación hemos establecido tres momentos claves para la consolidación de la experiencia.

- Momento inicial o línea base
- Momento intermedio
- Momento cúspide o final

Empezamos con una línea base, que fue la elaboración de un diagnóstico a través del cual se identificó la situación inicial de la organización, específicamente en el área de talento humano, que fue donde se ejecutó el diagnóstico. Podemos mencionar que se identificaron varias necesidades que posee el área y de las cuales se tomó una necesidad en específico en la cual se trabajaría en los meses consiguientes cuya temática estaba relacionada con manual de funciones, perfiles de puestos y una correcta asignación de funciones. Este trabajo se realizó con todos los colaboradores del área, identificando el número de cargos, los cuales sumaron un total de once cargos, correspondiente al número de colaboradores; así obtenemos una muestra total de 28 personas, de género masculino y femenino, con una etnia mestiza y donde todos manejan el idioma castellano, y se procedió a realizar encuestas y entrevistas como herramientas primordiales para identificar la necesidad.

Posteriormente, tenemos un momento intermedio, en el cual se elaboró el diseño y planificación del proyecto, en la cual establecemos la temática del proyecto que deseamos trabajar y que es la “Sistematización de la experiencia del diseño y el mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, en una Institución del Estado, durante el período marzo-agosto 2016”.

Para poder desarrollar esta temática es primordial establecer objetivos generales y específicos. También debemos delimitar actividades a realizar, diseñar herramientas para el levantamiento de información, que específicamente fueron entrevistas orientadas al desarrollo de funciones, responsabilidades, conocimientos, competencias, etc. Se planificaron reuniones con el personal para la ejecución de estas entrevistas y encuestas con el fin de que la ejecución no intervenga con sus actividades diarias, de fijar tiempos para su aplicación y si se presenta cualquier duda de la herramienta, estar presentes con cada uno para resolver las inquietudes.

Y como momento final tenemos la ejecución del proyecto, el cual se ha denominado también como momento cúspide, donde se organiza, se analiza y se interpreta la información obtenida previamente, con el fin de cumplir con los objetivos que nos hemos fijado con anterioridad y proceder a presentar los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto.

La organización de la información es analizada e interpretada a partir de diferentes herramientas, específicamente utilizamos matrices de monitoreo para poder dar seguimiento a los objetivos planteados y el cómo progresivamente iban siendo cumplidos, como herramienta también se obtuvo el diseño de un modelo de perfil de puesto, en el cual se vaciaría toda la información obtenida previamente en encuestas y entrevistas, y este consta de diferentes apartados como nombre del puesto, la misión del cargo, los conocimientos que la persona debe poseer para desempeñarse en el cargo, las actividades que debe realizar diariamente, etc.

Así la gestión del proyecto se ha ido desarrollando de manera eficaz y eficientemente puesto que se han cumplido con objetivos, con metas, con el cronograma, con la gestión a partir del diseño y el uso de metodologías para consolidar el proyecto.

1.5. Metodología de la sistematización

La metodología detalla de manera puntual varias técnicas, herramientas e instrumentos, los cuales utilizamos en el desarrollo de la experiencia.

Una de las técnicas que utilizamos es la recolección de información, puesto que ésta abarca varios aspectos trascendentales en su ejecución, ya que por medio de esta técnica letrada es posible identificar la situación actual por la que atraviesa la organización, saber las opiniones y perspectivas del personal con el que interactuamos a diario, evidenciar los momentos reales y actuales por los que atraviesan los individuos a diario, y a su vez, el conocimiento técnico que poseen los mismos en el desarrollo de sus actividades diarias.

En la recolección de información se utilizaron diferentes herramientas, para facilitar el cumplimiento de metas y objetivos, entre las cuales tenemos a la encuesta y entrevista, que son los métodos puntuales utilizados desde el inicio del proyecto tanto para levantar información real y concreta sobre los puestos de trabajo, funciones, responsabilidades y demás, hasta para saber la perspectiva de que las personas tienen en torno a la temática planteada.

Así Sabino determina que: “la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (Sabino, 1992, pág. 116).

Haciendo referencia a que la entrevista es un método de comunicación de forma oral que se establece entre dos o más personas, y en nuestro caso en particular se nos presenta con la finalidad de obtener información y opiniones concretas del funcionamiento de la institución para detectar falencias y necesidades.

Retomando el texto de Sabino, menciona que: “Pasando ahora a la clasificación de los diversos tipos de entrevistas diremos que ellas pueden ordenarse como una serie, de acuerdo principalmente a un elemento: su grado de estructuración o formalización” (Sabino, 1992, pág. 118).

Así pues, se hace referencia al tipo de entrevistas a utilizar como lo son las denominadas estructuradas y no estructuradas, por un lado las estructuradas son aquellas que realizan preguntas más estructuradas y definidas y por otro lado las entrevistas no estructuradas las cuales que hacen referencia aquellas preguntas y respuestas más libres y espontáneas.

Otra de las herramientas que utilizaremos es la encuesta definida por García como:

Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (García, 1986, pág. 123).

Por ende, se puede entender que una encuesta es una herramienta de recolección de información, datos relevantes y conocimientos, mediante la aplicación de un esquema de preguntas previamente diseñadas, acentuadas en un papel y aplicada a una muestra de individuos.

Como herramientas de apoyo y de diseño netamente, tenemos el perfil de puesto, que es el instrumento donde van implícitos todos los conocimientos levantados con anterioridad en las entrevistas y encuestas sobre funciones, responsabilidades, actividades, jerarquía, etc. Debemos tener en cuenta que esta herramienta debe ser diseñada de manera que sea entendible, visiblemente atractiva y con criterios que concuerden con la información previa levantada

Por otro lado, en la sistematización se implementaron varias matrices de ejecución, que son herramientas visualmente claras y entendibles de los procesos que se han ido realizando a lo largo de la ejecución del proyecto, como actividades, cumplimiento de objetivos, beneficiarios, avances, etc.

1.6. Preguntas clave

1.6.1. Preguntas de inicio

¿Bajo qué necesidad surge el proyecto?

¿Cuáles fueron los involucrados al momento de levantar la información inicial?

¿Surgió algún malestar al momento de realizar el diagnóstico inicial?

1.6.2. Preguntas interpretativas

¿De qué manera fue la relación entre los colaboradores y el practicante del área?

¿Durante el desarrollo del proyecto se presentaron problemáticas?

¿De qué manera se organizó la parte del levantamiento de información, en el momento intermedio?

1.6.3. Preguntas de cierre

¿Cuál fue la reacción del personal del área, cuando se informó la temática del proyecto a trabajar?

¿De qué manera impactó el proyecto a la instrucción?

1.7. Organización y procesamiento de la información

Para la organización y procesamiento de la información se utilizaron varias herramientas como lo son matrices, encuestas y entrevistas, las cuales fueron precedentes para monitorear el proyecto, en relación a sus respectivos avances o su nivel de cumplimiento, toda esta información fue organizada y analizada con un fin, el cual es dar forma y figura al perfil de puesto, que es la herramienta primordial del proyecto para lograr su consolidación, y ubicar toda la información obtenida en la herramienta antes mencionada. Lo que buscamos es categorizar la información obtenida, a partir de la reducción de datos no trascendentales para el proyecto, y transformando la información, como es el caso de las entrevistas y encuestas las cuales fueron depuradas y vaciadas en los perfiles de cargo.

Tabla 1

Cronograma de actividades

Componentes /Actividades	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	TOTAL
1.- Realizar el diseño instrumental de herramientas, para el levantamiento de información de funciones, responsabilidades, competencias, y todo lo que compete a la temática de perfiles de puesto del área de talento humano, fundamentadas en el contexto institucional.													
1.1 Revisar el antiguo manual de funciones para enfocarnos hacia un mejoramiento potencial													
1.2 Diseñar las herramientas para levantar la información desde cero sobre sus actividades, funciones y tareas, competencias, etc.													
1.3 Aplicar las herramientas con el fin de tener información sólida y real sobre, las funciones que desempeñan a diario en los puestos de trabajo.													
2.- Actualizar los perfiles de puesto del área de talento humano que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.													
2.1 Revisar los perfiles de cargo antiguos con el fin de evaluar su funcionamiento.													
2.2 Diseñar un modelo de perfil de puesto, visualmente atractivo y que contenga toda la información requerida.													

2.3 Depurar la información obtenida en las encuestas y entrevistas aplicadas, con el fin de sistematizar la investigación.													
2.4 Vaciar la información obtenida de la depuración, en el modelo de perfil de puesto.													
3.- Elaborar el manual de funciones del área de talento humano que debe seguirse por cargo para el cumplimiento de metas.													
3.1 Diseñar una herramienta que conglomere todos los perfiles de puesto levantados, con el fin de consolidar la información obtenida.													
3.2 Presentar un manual de funciones integral, con el propósito de que sea sencillo ante el entendimiento, y completo al momento de su ejecución.													
3.4 Implementación y socialización de la herramienta.													
3.3 Impulsar al mejoramiento funcional del área de talento humano. A través del manual de funciones.													
TOTAL DIAS EMPLEADOS									153				

Elaborado por: (Sarango, 2017)

Tabla 2

Matriz de monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
<p>Objetivo General:</p> <p>Realizar un proceso de mejoramiento y diseño del manual de funciones actualizado, considerando la realidad institucional.</p>	<p>Eficacia = Actividades realizadas / Actividades programadas * 100</p> <p>Tiempo = Tiempo real empleado/ tiempo proyectado *100</p>	<p>Recopilar, organizar, analizar e interpretar toda la información obtenida con anterioridad sobre los perfiles de cargo, para conglomerar la información en un manual de funciones.</p>	<p>Encuestas y entrevista</p> <p>Información Recolectada</p> <p>Perfil de puesto</p> <p>Manual de funciones</p>	<p>Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.</p>	<p>Levantamiento de información a través de entrevistas, intervención con el personal.</p> <p>Posterior análisis y vaciado de información obtenida, en los perfiles del puesto.</p>	<p>Marzo-julio 2016</p>	<p>Andrés Sarango</p>	<p>29-jul-2016</p>
<p>Objetivo específico:</p> <p>Realizar el diseño instrumental de herramientas, para el levantamiento de información de funciones, responsabilidades, competencias, y todo lo que compete a la temática de perfiles de puesto del área de talento humano, fundamentadas en el contexto institucional.</p>	<p>Resultado = Resultado planificado / Resultado real obtenido * 100</p>	<p>Diseñar las herramientas para levantar la información desde cero, sobre sus actividades, funciones y tareas, competencias, etc.</p> <p>Aplicar las herramientas con el fin de tener información sólida y real</p>	<p>Encuestas y Entrevista</p> <p>Información recolectada</p>	<p>Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.</p> <p>Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.</p>	<p>Encuestas y diálogo con el personal</p> <p>Encuestas y diálogo con el personal</p>	<p>Marzo-mayo 2016</p> <p>Marzo-mayo 2016</p>	<p>Andrés Sarango</p> <p>Andrés Sarango</p>	<p>02-jun-2016</p> <p>02-jun-2016</p>
<p>Objetivo específico:</p> <p>Actualizar los perfiles de puesto del área de talento humano que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>Cumplimiento = Número de cargos levantados/ Número de cargos totales *100</p>	<p>Diseñar la herramienta de un perfil de puesto, visualmente atractiva y que contenga toda la información</p>	<p>Perfil de puesto diseñado</p>	<p>Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.</p>	<p>Presentación de informes</p>	<p>Marzo-mayo 2016</p>	<p>Andrés Sarango</p>	

		Depurar y compilar la información , en cada uno de los perfiles de puesto	Perfil de puesto lleno con la información recolectada.	Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.	Vaciado de información	Marzo-junio 2016	Andrés Sarango	02-jun-2016
Objetivo específico: Elaborar el manual de funciones del área de talento humano que debe seguirse por cargo para el cumplimiento de metas.	Índice de realización de manual= Número de cargos levantados en el manual / Número de cargos totales de talento humano *100	Concentrar toda la información previa y sobre perfiles de cargo, para que todo conforme, el manual de funciones	Manual de funciones	Diagnóstico de la compañía y diseño del proyecto en relación a la necesidad detectada.	Vaciado de información	Marzo-Julio 2016	Andrés Sarango	29-jul-2016

Elaborado por: (Sarango, 2017)

Tabla 3

Resolución de indicadores

Actividad	Indicador	Fórmula Resuelta	% Cumplimiento
Diseñar las herramientas para levantar la información desde cero sobre sus actividades, funciones y tareas, competencias, etc.	Tiempo = Tiempo estimado para presentar el diseño de la herramienta / Tiempo real ocupado para presentar el diseño*100	Tiempo= 30 abril / 28 abril* 100 Tiempo = 107 %	107% cumplimiento, puesto que se lo presentó con 2 días de anterioridad. Y existe un ahorro de tiempo.
Aplicar las herramientas con el fin de tener información sólida y real sobre, las funciones que desempeñan a diario en los puestos de trabajo.	Eficacia= Número de entrevistas aplicadas/ Número de entrevistas programadas*100	Eficacia= 26 entrevistas aplicadas / 28 programadas *100 Eficacia= 92%	92% cumplimiento, puesto que no hubo toda la colaboración por parte de los trabajadores y no se pudo aplicar al 100% de los trabajadores.
Diseñar la herramienta de un perfil de puesto, visualmente atractiva y que contenga toda la información.	Oportunidad: Número de días programados para diseñar la herramienta / número de días reales empleados para su diseño* 100	Oportunidad= 15 días / 13 días *100 Oportunidad= 115%	115% cumplimiento, puesto que se lo realizó antes de hora y es oportuno para generar un mayor progreso.
Vaciar la información obtenida de la depuración, en el modelo de perfil de puesto.	Cargos levantados = Número de cargos levantados/ Número de cargos totales *100	Cargos levantados= 11 cargos levantados / 11 cargos totales existentes en el área*100 Cargos levantados= 100%	Cumplimiento del 100% puesto que se levantaron todos los cargos programados
Presentar un manual de funciones integral, con el propósito de que sea sencillo ante el entendimiento, y completo al momento de su ejecución.	Resultado = Resultado planificado / Resultado real obtenido * 100	Resultado= levantar el manual de funciones en 31 días/ manual de funciones levantado en 31 días Resultado= 100%	Cumplimiento del 100% puesto que el manual de funciones consta de todos los cargos levantados.
En relación al avance del proyecto	Eficacia = Actividades realizadas / Actividades programadas * 100	Eficacia= 5 actividades realizadas / 5 programadas *100 Eficacia= 100%	100% cumplimiento en el desarrollo del proyecto.

Elaborado por: (Sarangó, 2017)

Tabla 4

Ficha de descripción y perfil de puesto definida por el Ministerio de Relaciones
Laborales

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ		5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:				Nivel de instrucción:	
Denominación:				Título Requerido:	
Nivel:				Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:					
Rol:					
Grupo Ocupacional:					
Ámbito:					
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
		Tiempo de experiencia:			
		Especificidad de la Experiencia:			
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS		8.- CAPACITACIÓN	
1					
2					
3					
4					
5					
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			

Fuente: (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

1.8. Análisis de la información

El análisis de la información es un proceso a través del cual decodificamos toda la información que obtuvimos a partir de la experiencia, en nuestro caso la experiencia nos arrojó información de entrevistas, encuestas, matrices, diseños de perfiles, etc.

El análisis de estas herramientas es significativo ya que a partir de la información obtenida en las mismas, identificamos los avances del proyecto, el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades y el cómo el proyecto fue consolidándose desde la línea base hasta su punto de ejecución

1.8.1. Interpretación Tabla 1

En relación a lo expuesto en la tabla 1, lo que se presentó fue un cronograma de actividades, el cual es muy significativo ya que esta herramienta será quien delimite cada una de las actividades ya que estandariza su desarrollo en función de tiempo y espacio, genera un orden y sentido en el desempeño de cada una de las actividades, y asiste a la verificación del cumplimiento de objetivos en función del avance de cada actividad.

1.8.2. Interpretación Tabla 2

Lo expuesto es una matriz de monitoreo, la cual posee un diseño de doble entrada y tiene como finalidad poner en evidencia cada uno de los objetivos planteados, e ir realizando un seguimiento en concordancia con las metas obtenidas en la ejecución de cada uno de los objetivos, ya que cada uno de ellos nos brindará la posibilidad de obtener un producto sea este tangible o intangibles, complementario a las metas obtenidas encontramos las fuentes de verificación, las cuales poseen un valor substancial en la matriz puesto que son documento, informes, en sí todo el material físico que respalde la ejecución del objetivo.

De igual manera en esta matriz poseemos un elemento llamado método de recopilación de información, la cual hace referencia a determinar cuál o cuáles fueron las herramientas que nos ayudaron a levantar la información ya sean estas encuestas, entrevistas, informes, etc.

Como mecanismo complementario de la herramienta se ha colocado un responsable para cada objetivo y cumplimiento del mismo y también una fecha preestablecida para la presentación de los resultados obtenidos.

1.8.3. Interpretación Tabla 3

Como tabla 3, lo que tenemos presente es una resolución de indicadores, puesto que sirven como un parámetro numérico, basado en la recolección de ciertos datos previos, y lo cual nos permite tener una idea específica sobre el cumplimiento

de los objetivos y actividades planteados. Se toma en cuenta este parámetro numérico ya que lo que no se puede medir no se puede gestionar, por ende para poder gestionar el proyecto es sumamente esencial poseer indicadores que nos den la certeza del cumplimiento de las actividades desarrolladas.

Además, podemos encontrar un diseño de perfil de puesto, en este caso el análisis toma en cuenta diferentes aspectos, como las características de la herramienta, los apartados que van dentro de la misma y su funcionalidad. Así lo que nos ofrece un perfil de puesto es un vistazo rápido y conciso, de las características, aptitudes y habilidades que debe poseer la persona que va a desarrollar un determinado puesto, y a su vez nos brinda información sobre las funciones que desempeñara la persona en dicho puesto, las responsabilidades que esta tendrá, las competencias que deberá poseer para desarrollarse correctamente en el puesto de trabajo, y alineado a esto un perfil de puesto también nos brinda información sobre requerimientos de formación académica, de capacitaciones, de años de experiencia, de conocimiento que debe poseer previos para el desarrollo en el puesto de trabajo, etc.

1.8.4. Interpretación Tabla 4

Al ser esta una Institución del Estado se rige bajo estatutos y normativas, en el caso de los diseños de perfiles de cargo, el ente que revisa y controla estos perfiles es el Ministerio de Trabajo para su posterior aprobación. Así bajo la normativa establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales (2013), ahora Ministerio de Trabajo, establece que el perfil de puesto conservará la siguiente estructura:

1. Datos de identificación del puesto
2. Misión
3. Actividades esenciales
4. Interfaz
5. Instrucción formal requerida
6. Experiencia laboral requerida
7. Conocimientos
8. Capacitación requerida para el puesto
9. Competencias técnicas
10. Competencias conductuales

Los datos de identificación del puesto corresponden a la información básica del cargo o puesto de trabajo, como lo son la denominación o nombre del puesto, la unidad o área donde se encuentra, el rol que desempeña ya sea esta de dirección, supervisión o ejecución en relación a las actividades, a su vez también encontramos el grupo ocupacional el cual refiere a la posición jerárquica en la que se encuentra el puesto de trabajo y el ámbito, que es el lugar donde tiene jurisdicción el puesto de trabajo.

La misión de forma sencilla es la razón de ser del puesto, una afirmación sobre el propósito que persigue el puesto en el desempeño de sus funciones, y la cual está orientada a la obtención de metas y objetivos.

Las actividades esenciales, son un conjunto de tareas, descritas de manera muy específica, las cuales el responsable de cada puesto debe ejercerlas a diario, y el cual tiene como finalidad el cumplimiento de metas a corto, mediano o largo plazo.

En relación a la interfaz del cargo, y para comprenderlo de manera más simple, son las relaciones ya sean estas internas o externas, con las cuales el responsable del cargo tendrá contacto directo.

La instrucción formal requerida, hace referencia a la formación académica que el puesto requiere para el desempeño de sus funciones, dentro de la cual se encuentra el nivel de instrucción, el cual va desde un tercer nivel, que hace referencia a la culminación de los estudios universitarios y por ende la obtención del título profesional; hasta el cuarto nivel, debe poseer estudios de alguna maestría, doctorado o postgrado. Este apartado también consta del área de conocimiento, el cual hace alusión de manera específica a la rama de estudios o especialización la cual requiere el cargo.

La experiencia laboral requerida, como su nombre lo indica son los años de práctica o experiencia que el responsable de cada puesto debe poseer en su trayectoria, desempeñando funciones específicas las cuales van a estar relacionadas a su instrucción académica.

En relación a los conocimientos, es toda aquella información que poseemos y la cual fue adquirida a través de la experiencia, la educación y la cual va a estar íntimamente relacionada al desarrollo de las funciones que requiere el cargo.

La capacitación requerida, hace referencia a todos los conocimientos teóricos y prácticos que necesitan ser potenciados por parte de la institución o de manera externa y los cuales van a incrementar el desempeño de la persona responsable del puesto en el desarrollo de sus actividades diarias.

Las competencias técnicas, son aquellos rasgos o características obtenidas a través de la instrucción formal, y estas no son transferibles a otros contextos, las cuales van a ser propias en el desempeño de las actividades correspondientes a cada cargo.

Y por último, tenemos las competencias conductuales, las cuales son habilidades y conductas que el individuo al ocupar el puesto de trabajo puede tenerlas o puede aprenderlas, como iniciativa, trabajo en equipo, orientación al cliente, y las cuales se atribuyen a los rasgos personales o características de personalidad y concepto que tienen las personas de sí mismas.

2. CAPÍTULO II

2.1. Justificación

El proyecto a ejecutar partió de un diagnóstico institucional, el cual se realizó en una Institución del Estado, específicamente en el área de talento humano, con el fin de detectar las necesidades por las cuales atraviesa la organización en la actualidad y generar un proyecto focalizado a dichas necesidades.

El mismo favoreció un conocimiento inicial del cómo percibimos a la organización y cómo realmente está consolidada, con sus fortalezas y debilidades, e identificar sus necesidades con el fin de intervenir de cierta manera y potenciarlas.

Para llevar a cabo este proceso diagnóstico se diseñaron dos herramientas: encuestas y entrevistas. A partir de las mismas se detectó que la institución tiene falencias como lo es la escasa capacitación del personal, un vano o vago proceso de inducción de personal y una errónea asignación de funciones dando como consecuencia por un impreciso manual de funciones.

Se priorizaron las necesidades y se llegó a determinar que aquella con mayor impacto es la relacionada con la asignación de funciones, la cual está íntimamente ligada al manual de funciones y perfiles de cargo.

Posterior a identificar la necesidad primordial, nos encontramos en un momento medial o intermedio, donde procedemos a realizar el diseño del proyecto, es aquí donde proponemos una temática para trabajar, fijamos objetivos de lo que

queremos lograr con el proyecto, determinamos actividades y tareas a trabajar, estas son esenciales puesto que a partir de las mismas delimitamos lo que vamos a realizar durante la ejecución del proyecto.

Así a partir de la identificación de necesidades, se logró determinar que la temática a trabajar será la sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, en una Institución del Estado, en el período de marzo-agosto 2016.

Se tomó en cuenta que el proyecto era de interés prioritario, puesto que es la base primordial de una institución, ya que a partir de un manual de funciones correctamente estructurado se llevan a cabo un sinnúmero de actividades, tareas y funciones correspondientes a cada cargo y a su vez sirve de apoyo para los procesos que se llevan a cabo a partir de este, como lo es la contratación, la selección, el reclutamiento; puesto que las funciones estarán definidas, los requerimientos en cuanto a formación académica presentes, manejo de competencias claras, etc. Todo este proceso sirve de apoyo para delimitar actividades, funciones y tareas, que exista un correcto funcionamiento en el cumplimiento de roles, además este análisis servirá como sustento verás para potencializar el desarrollo del personal de talento humano y como preámbulo para el fomentar la realización de capacitaciones de personal, ya que en estas se determinan las competencias a mejorar.

Para poder determinar qué es un manual de funciones, es significativo comenzar desde lo básico, sabiendo que es una función, así los autores Fernando Giner de la Fuente y Gil María de los Ángeles definen a una función como, “el conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la estructura organizativa y configuran los proceso para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos” (De la Fuente, 2014, pág. 55).

Por lo tanto, una función es entendida como un conjunto de tareas, habilidades, procedimientos, los cuales son ejercidos de manera sistemática y encaminados hacia una finalidad concreta.

Por esa razón un manual de funciones es entendido como un instrumento o herramienta formativa de la gestión organizacional, que contiene un conjunto de normas, tareas, funciones, procedimientos, y en el cual se lleva un control sobre las funciones que tiene cada funcionario de la organización en la ejecución de las mismas, sin inferir en el desenvolvimiento de las capacidades intelectuales del ocupante del cargo ni muchos menos en la autonomía que este puede tener en el desarrollo de sus funciones.

Este es un instrumento posicionalmente eficaz y primordial para la organización, puesto que ayuda al desarrollo estratégico de la misma, ya que a medida que se lo va efectuando, este delimita, determina y controla los campos de acción de cada cargo, en cada área de trabajo.

A su vez, es importante determinar la estructura de un manual de funciones, definida por Montalván como:

El nombre del puesto, que es el título que la empresa le da al puesto, la persona que lo ocupe, derivará de él su gentilicio; por ejemplo: Gerencia de ventas, su titular será por ende, Gerente de Ventas. La descripción genérica, es la justificación del puesto, la razón por la que existe, resume el objetivo primordial del puesto. Funciones, describe las responsabilidades que la persona deberá cumplir en el puesto, se enunciará en infinitivo; por ejemplo: supervisar el trabajo de los asistentes. Tareas, señala las actividades concretas que realizará correspondientes a cada función; ejemplo: revisa los informes de actividades de cada supervisor. Líneas de autoridad, es la relación de dependencia del puesto, cual es el puesto inmediato superior y que puesto le reporta. (Montalván, 1999, pág. 26).

A todo esto es trascendental añadir varios aspectos, como son la organización y estructuración de manera organizada de un manual de funciones, El primer paso consta de la identificación del cargo, en el cual se colocan los aspectos informativos del cargo como son el nombre, la dependencia, el jefe inmediato, los cargos que le reportan, etc.; posterior a esto se sigue con la redacción de la misión del cargo, es decir la razón de ser del cargo; siguiendo con la estructura, se encuentra la descripción de funciones; que esencialmente son la suma de actividades que realiza la persona en su puesto de trabajo; luego se encuentra la interfaz del cargo, dentro de

la cual se ubicará la educación formal recibida, la experiencia laboral, conocimiento que debe tener, etc. Por último, se deben ubicar las competencias requeridas para la ejecución del puesto, estas pueden ser técnicas o conductuales.

Es aquí donde después de fijar un tema y entendiendo las conceptualizaciones básicas sobre lo que se desea trabajar en la temática, procedemos a establecer objetivos y metas, los cuales son descritos a continuación:

2.1.1. Objetivo general

Realizar un proceso de mejoramiento y diseño del manual de funciones actualizado, considerando la realidad institucional.

2.1.2. Objetivos específicos

- Realizar el diseño instrumental de herramientas, para el levantamiento de información de funciones, responsabilidades, competencias, y todo lo que compete a la temática de perfiles de puesto del área de talento humano, fundamentadas en el contexto institucional.
- Actualizar los perfiles de puesto del área de talento humano que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Elaborar el manual de funciones del área de talento humano que debe seguirse por cargo para el cumplimiento de metas.

Posterior a fijar los objetivos con los cuales se va a trabajar, es de manera esencial generar actividades y tareas las cuales aportarán a la consolidación de los mismos. Así a continuación presentaremos las actividades y tareas que se trabajaron con cada objetivo específico.

Objetivo 1.- Realizar el diseño instrumental de herramientas, para el levantamiento de información de funciones, responsabilidades, competencias, y todo lo que compete a la temática de perfiles de puesto del área de talento humano, fundamentadas en el contexto institucional.

Actividades:

1. Revisar el antiguo manual de funciones para enfocarnos hacia un mejoramiento potencial.
2. Diseñar las herramientas para levantar la información desde cero sobre sus actividades, funciones y tareas, competencias, etc.
3. Aplicar las herramientas con el fin de tener información sólida y real sobre, las funciones que desempeñan a diario en los puestos de trabajo.

Tareas:

- Categorizar los puestos de trabajo en el área de talento humano y ubicar a los responsables de cada cargo.

- Establecer fechas para el levantamiento de información y entrevistas con los responsables de cada cargo.
- Entrevistar a cada responsable de cargo, enfatizando el tema de actividades, y funciones que realizará.
- Identificar las competencias necesarias para cada cargo.

Objetivo 2.- Actualizar los perfiles de puesto del área de talento humano que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actividades:

1. Revisar los perfiles de cargo antiguos con el fin de evaluar su funcionamiento.
2. Diseñar un modelo de perfil de puesto, visualmente atractivo y que contenga toda la información requerida.
3. Depurar la información obtenida en las encuestas y entrevistas aplicadas, con el fin de sistematizar la investigación.
4. Vaciar la información obtenida de la depuración, en el modelo de perfil del puesto.

Tareas:

- Analizar los perfiles de puesto existentes en la organización, con el fin de evidenciar fallos y potenciarlos.
- Diseñar a manera de herramienta un modelo de perfil de puesto, donde contemplen todos los requerimientos como, nombre del cargo, misión del

cargo, responsables, actividades, competencias, etc. Y que este sea visualmente armónico.

- Sistematizar la información obtenida, la cual se logró a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores de la institución, con el fin de que dicha información sea la esencial para llenar los perfiles de puestos.
- Comprimir la información obtenida, y proceder a un vaciado en cada uno de los puestos de trabajo.

Objetivo 3.- Elaborar el manual de funciones del área de talento humano que debe seguirse por cargo para el cumplimiento de metas.

Actividades:

1. Diseñar una herramienta que conglomere todos los perfiles de puesto levantados, con el fin de consolidar la información obtenida.
2. Presentar un manual de funciones integral, con el propósito de que sea sencillo ante el entendimiento, y completo al momento de su ejecución.
3. Implementación y socialización de la herramienta.
4. Impulsar al mejoramiento funcional del área de talento humano. A través del manual de funciones.

Tareas:

- Diseñar un modelo de manual de funciones holístico, el cual contenga todos los perfiles de puesto del área de talento humano, y nos sirva de guía para el desarrollo funcional del área y por ende de la institución.

- Asignar de manera objetiva las funciones que debe realizar cada colaborador, en su respectivo puesto de trabajo.

El objetivo primordial del proyecto es realizar un proceso de mejoramiento y diseño del manual de funciones, el cual se lo desarrolla a partir de un conjunto de actividades, tareas y decisiones que se interrelacionan entre sí, y que la consecución de las mismas nos van a permitir alcanzar este objetivo planteado.

Así el proceso de mejoramiento del manual de funciones y perfiles de puesto se lo llevo a cabo cumpliendo los siguientes pasos:

- Revisar el antiguo manual de funciones para enfocarnos hacia un mejoramiento potencial.
- Diseñar herramientas como lo son encuestas y entrevistas para levantar la información desde cero sobre sus actividades, funciones y tareas, competencias, etc.
- Aplicar las herramientas a cada uno de los colaboradores con el fin de tener información sólida y real sobre, las funciones, tareas, actividades que desempeñan a diario en los puestos de trabajo.
- Revisar los perfiles de cargo antiguos con la finalidad de evaluar su funcionalidad.
- Diseñar un modelo de perfil de puesto, visualmente atractivo y que contenga toda la información requerida sobre actividades, funciones y tareas, competencias, responsabilidades, misión del cargo, descripción del cargo, etc.

- Depurar la información obtenida en las encuestas y entrevistas aplicadas, con el fin de sistematizar la investigación.
- Vaciar la información obtenida de la depuración, en el modelo de perfil del puesto.
- Diseñar una herramienta que conglomere todos los perfiles de puesto levantados, con el fin de consolidar la información en una sola herramienta (manual de funciones).
- Presentar un manual de funciones integral, con el propósito de que sea sencillo ante el entendimiento, y completo al momento de su ejecución.
- Implementación y socialización de la herramienta.
- Impulsar al mejoramiento funcional del área de talento humano. A través del manual de funciones.

Por ende, afirmamos que el proceso de mejoramiento se lo realizo de manera gradual y progresiva, a partir del cumplimiento de todas las actividades planteadas en el cronograma y verificadas con el uso de indicadores de gestión, para que el cumplimiento sea medible y cuantificable.

Una vez cumplidos los objetivos y finalizadas las actividades y tareas, procedemos a realizar el monitoreo del proyecto, donde este arroja los logros trascendentales que hemos obtenido, los cuales verificamos a partir de indicadores de gestión, y en relación a lo programado en el cronograma de actividades, puesto que este nos ayuda a verificar el desarrollo en relación al tiempo.

Dentro de lo cual podemos encontrar el diseño y ejecución de la herramienta para el levantamiento de funciones, la cual fue un sistema de entrevistas y encuestas, direccionadas de manera precisa a cada uno de los colaboradores del área de talento humano, responsables de cada cargo, la cual se realizó de manera sistémica es decir que abarque a todos los cargos del área del talento humano, los procesos que se lleva a cabo en el área, las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, instrucción académica, experiencia requerida, etc.

Todo este proceso genera productos tangibles e intangibles, en el caso de los productos tangible, se obtuvieron las entrevistas y encuestas realizadas y hacia un logro intangible esta la parte de convivencia con el personal como metodología, puesto que estamos interviniendo en el cotidiano vivir y desarrollo de sus actividades, y a su vez generando procesos de comunicación y dialogo para obtener información complementaria sobre sus creencias, costumbres, percepciones e ideas que tienen sobre la institución, el desarrollo de sus actividades y funciones y el desarrollo del área como tal.

Tomándolo como un logro significativo en el desarrollo del proyecto, poseemos el diseño en sí de la herramienta (perfil del puesto), que es la herramienta en donde generamos un vaciado de la información obtenida previamente en las entrevistas y encuestas, la cual se trató de que se vea visualmente atractiva, complementaria al desarrollo de funciones, basada en competencias y que abarque todos los parámetros que se requieren para identificar cada uno de los puestos de trabajo.

Con el levantamiento de los perfiles de puesto, lo que logramos es tener una herramienta conglomerada o también llamado manual de funciones, que nos muestre de manera funcional y agrupada, todas las habilidades, capacidades, destrezas y actividades que debe desempeñar el responsable de cada cargo a diario, y se habla de una herramienta conglomerada puesto que al momento de agrupar todos los perfiles de puesto, damos paso al manual de funciones del área de talento humano, que es una herramienta con la cual la organización se apoya para la administración y gestión de su personal.

Sintetizando la información de todo el proceso realizado llegamos a determinar que se partió de una necesidad detectada, la cual fue el déficit en la asignación de funciones y responsabilidades, la cual fue satisfecha de manera directa con la actualización del manual de funciones, ya que si analizamos la situación y el contexto corporativo, la problemática surge puesto que no se definían las tareas a realizar con claridad, no se fijaban plazos para la entrega de resultados, la gestión del tiempo en el desarrollo de actividades era escaso, no se equilibraban las cargas laborales, e incertidumbre en la delegación de responsabilidades. A partir de una reunión con la alta dirección, se llega a un mutuo acuerdo que para satisfacer la necesidad detectada, lo que se realizara es una actualización del manual de funciones con el fin de regular todos estos desfases presentados, puesto que un manual de funciones es un instrumento que nos asiste en la administración de nuestro talento humano y a su vez consta de un descriptivo de puestos, en donde encontramos de forma detallada las funciones y responsabilidades de cada cargo, niveles de autoridad, sobre a quién reporta sus resultados, o si es un mando alto, a quien

coordina y delega actividades y tareas, encontramos competencias detalladas las cuales el cargo necesita para su ejecución.

Tras la presentación del manual de funciones, como herramienta de apoyo para el área de talento humano, proseguimos a trabajar el siguiente punto, el cual es la implementación.

La implementación de la herramienta a nivel de área, se apoya de un proceso de socialización de la misma, donde se consiguió la participación total del personal del área de talento humano, con el fin de dinamizar la información obtenida y plasmada en el manual de funciones, para que sea del conocimiento de todos, y partiendo de este conocimiento empezamos a explicar los cargos que se levantó, bajo que parámetros se trabajó, cuales son los beneficios que nos ofrece la herramienta, dentro de los cuales uno de los más importantes y por lo que se trabajo es la mejora en la asignación de funciones y responsabilidades.

Otro factor que acompaña a la implementación de la herramienta es el compromiso con la alta dirección, la cual fue trabajada con la dirección del área de talento humano, con la finalidad de que la misma comprometa su integridad, asumiendo la responsabilidad y obligación de hacer cumplir con lo que dice el manual de funciones, correspondiente al puesto o cargo.

El último paso que sirvió de apoyo en la implementación de la herramienta fue el feedback o retroalimentación, donde se reafirman los conocimientos aprendidos, es decir despejamos dudas, resolvemos inquietudes y observaciones que

están presentes sobre el manejo del manual de funciones y su ejecución en cada puesto de trabajo.

Así la gestión del proyecto en su totalidad se fue dando de manera paulatina y su ejecución fue lograda con el más alto nivel de responsabilidad y compromiso. Hablamos de gestión al momento que obtenemos fuentes de verificación numérica como son los indicadores, y su funcionalidad es la de demostrar de manera sólida y con un respaldo numerario, que cada objetivo fue cumplido y por lo tanto el proyecto fue ejecutado de manera precisa. Por dicha razón se tiene la certeza de que la gestión del proyecto fue direccionada por un buen camino, con resultados favorables y con un tiempo acorde a lo planificado.

2.2. Caracterización de los beneficiarios

Previo a topar el tema de beneficiarios es significativo entender la población con la cual se trabajó, así la población con la que se intervino corresponde al personal de talento humano de una Institución del Estado, la misma que aportó y brindó su apoyo con el levantamiento de información para consolidar el proyecto.

Por consiguiente, se tiene una muestra total de 28 personas, de género masculino y femenino, con una etnia mestiza y donde todos manejan el idioma castellano.

Con la consolidación del proyecto, determinamos que su ejecución y el mismo proceso de desarrollo, tuvieron notables beneficiarios, como lo son de manera

específica y directa el personal de Talento humano, ya que el proyecto está focalizado a desarrollarse dentro de dicha área para su posterior afianzamiento.

Para poder especificar a los beneficiarios del proyecto se los segmentara en dos:

2.2.1. Beneficiarios directos

Como lo mencionamos con anterioridad el beneficiario directo por naturaleza fue toda el área de talento humano ya que al realizar el manual de funciones se mejorarán los procesos de selección, contratación, desarrollo de funciones, adquisición de responsabilidades, y a su vez se optimizarán los recursos que al tener una correcto descriptivo de cargos, los colaboradores tendrán definidas las actividades y tareas que tienen que realizar.

Por otro lado, acertamos que otro de los beneficiarios directo es la misma institución, a nivel macro, puesto que a partir de una mejora del manual de funciones, los procesos serán más eficaces, eficientes y efectivos en relación al manejo de su talento humano para seleccionar, contratar, evaluar, cubrir vacantes, requerir nuevo personal, identificar jerarquía, evaluar competencias, etc. Y así el beneficio será sumamente valioso, ya que al ser esta una institución con jurisdicción a nivel nacional, la misma posee a su cargo varias de estas mismas instituciones pero a nivel provincial, las cuales se ven favorecidas por este proceso. Ya que el manual de funciones rige a nivel nacional.

2.2.2. Beneficiarios indirectos

Como beneficiarios indirectos podemos mencionar a los clientes externos, como lo son toda la población que acude a esta Institución del Estado, por trámites, trasgresiones, atención al personal, etc. Ya que, si la institución posee un correcto manual de funciones y están asignadas las funciones por cargo de manera directa, obtendremos una mejor atención, mayor resolución de problemas y mejor efectividad en el desempeño de sus actividades diarias.

A su vez, podemos encontrar a los clientes internos, los cuales son el personal de otras áreas, ya sea esta financiera, administrativa, comunicación, etc. Por la razón que al ser talento humano, el área donde se generan procesos como nómina, cálculo de vacaciones, horas extras, remuneraciones, contrataciones, evaluaciones de desempeño y puesto que aquí reposa el expediente de cada una de las personas que laboran en la institución, está en contante dinamismo y todo el personal acuden aquí para solucionar ciertas problemáticas internas.

En relación a la participación y cooperación de los beneficiarios, fue relativa, es de conocimiento general que es casi imposible conseguir la captación del cien por ciento de los colaboradores, pero si realizamos un análisis participativo, cumplió con las expectativas propuestas, ya que se realizó un proceso de intervención desde cero, con formalismos de presentación, diálogo, conocimiento institucional, conocimiento del personal, inducción sobre funciones que se desarrollan en el área, hasta llegar a la parte informal donde se establecieron relaciones amigables, diálogos personalizados, conversaciones afables y producto de esto un buen clima laboral.

Así también ocurrieron limitaciones, que muchas veces retrasaron la consecución del trabajo en relación a los grupos con los que se interrelacionó, como en el caso de la reestructuración del personal, crisis sobre despidos intempestivos en la institución, cambio de dirección de talento humano, falta de cooperación. Todas estas problemáticas son directamente relacionadas a la institución y ya salen de nuestra competencia, y por ello de cierta forma afectaron y retrasaron el desarrollo del proyecto.

2.3. Interpretación de la experiencia

Para poder interpretar la experiencia, es importante ubicarnos en el contexto actual, donde uno de los pilares fundamentales es la experiencia laboral que contribuye a la formación del estudiante y le permite la obtención de nuevas vivencias y experiencias en el mundo laboral. En este caso particular la experiencia laboral es provista gracias a la realización de prácticas pre profesionales, que como lo mencionamos con anterioridad lo que busca es insertar al estudiante al mundo laboral, dotándolo de herramientas que lo ayuden en el proceso.

Las practicas pre profesionales son la puerta de entrada al mundo laboral, ya que al ser practicantes de una institución, lo que nos permite la misma es, conocer de cerca su funcionamiento, los procesos que esta lleva a cabo, los departamentos por los que está conformada, y tener el primer vínculo o relación con el personal que se desempeña en la organización.

Es importante mencionar que nadie entra a la institución sabiendo, así nosotros en calidad de practicantes ingresamos a la institución con un sin número de

dudas, incógnitas y preguntas. Las cuales son resueltas desde el proceso de inducción, donde nos presentan a los colaboradores, nos brindan información sobre lo que realiza el área en la cual vamos a formar parte, se nos asignan responsabilidades, funciones, tareas, actividades, se asignan horarios, se explican políticas, normas, etc.

Posterior a la inducción, lo que se generan son procesos de aprendizaje a partir de la construcción, adquisición y descubrimiento de nuevos conocimientos y habilidades a partir de vivencias y experiencias las cuales nos ofrece la institución.

Este proceso de aprendizaje se lo desarrolla de manera individual, pero siempre teniendo en cuenta que su funcionalidad va a ser llevada a cabo en un entorno social.

Para que nosotros en calidad de pasantes generemos procesos de aprendizaje, es trascendental entender que debemos poseer mecanismos cognitivos como la memoria y el lenguaje. Los cuales nos van a ayudar a procesar la información que día tras día vamos asimilando a través de los sentidos. Así la atención nos sirve para fijar nuestros cinco sentidos en comprender y aprender cómo se realizan los diferentes procesos en el área de talento humano que es el departamento del cual somos practicantes.

Por otro lado, la memoria nos sirve para almacenar la información que vamos adquiriendo de la experiencia y a su vez poder recuperar esta información de nuestro cerebro para poder usarla en el momento que sea necesario, como lo es el caso de

aprender cómo realizar un informe técnico, bajo que parámetros y cláusulas, debe estar redactado y ejecutado, para posteriormente recuperar la información de lo aprendido que se encuentra en nuestro cerebro, y realizarlo solos cada vez que necesitemos enviarlo, que va hacer después de cada contrato.

Y por último el lenguaje, el cual es tomado como una de las herramientas más importantes para el aprendizaje, ya que es el instrumento a través del cual el individuo logra la mayor obtención de experiencias. A través del lenguaje generamos relaciones de comunicación con el personal del área, se establecen procesos de comunicación formal e informal, que nos ayudan a identificar la situación real de la institución y de los colaboradores, y a su vez su cultura y su clima laboral.

Otro factor importante para interpretar la experiencia es la adaptabilidad, ya que esta implica la habilidad para modificar los patrones de comportamiento del individuo para ajustarse al medio social (laboral) en el que se desarrolla. Así como practicantes muchas de las veces debemos olvidar o dejar de lado viejos hábitos o prácticas que forman parte de nuestro comportamiento, para lograr encajar en el ámbito laboral, teniendo en cuenta que los hábitos que se abandonan son aquellos que influyen negativamente al desarrollo del individuo en la institución.

Entonces entendemos a la adaptabilidad como el medio a través del cual nos involucramos con la institución, específicamente en nuestro caso con el área de talento humano, y formamos parte de la misma, para así generar nuevos escenarios potenciales para nuestro desarrollo y formar interrelaciones con el personal, las

cuales nos ayuden a generar procesos de comunicación, y a través de ello llegar a adaptarnos de manera más sencilla.

A través de todo este proceso se va consolidando la experiencia, ya que la misma es el resultado de un conglomerado de situaciones, las cuales permiten que la persona se involucre con la institución, que genere vivencias complementarias, que utilice todos sus sentidos en el proceso de desarrollo, y que pueda generar un nivel de reflexión en función a los actos cometidos.

2.4. Principales logros del aprendizaje

Los logros del aprendizaje, son el resultado de la aplicación de diferentes acciones, estipuladas de manera previa, estos resultados provienen de dos segmentos, los unos que son de la experiencia laboral obtenida y los otros vienen de la parte investigativa y académica aplicada.

En el aspecto laboral se obtuvo un aprendizaje continuo de manera directa y vivencial, puesto que toda la información que nosotros abstraemos, ya sea a través de la observación, por la comunicación o por la indagación con los colaboradores, todas estas poseen un carácter proactivo, ya que todo el desarrollo de este aprendizaje se lo realiza en el desempeño de nuestras funciones como practicantes.

Este aprendizaje laboral lo podemos emplear en la vida cotidiana, como es el caso de resolver problemáticas bajo presión, adaptarnos al medio circundante, el uso de la creatividad para generar ideas innovadoras o resolver problemas de manera

eficiente, el manejo de una comunicación formal, la tolerancia al estrés, el ser individuos íntegros en el desarrollo de nuestras funciones y manejo de responsabilidades, etc.

Por otro lado, encontramos el aprendizaje académico, el cual está alineado a la parte laboral y sirve de soporte como practicantes para el desarrollo de nuevas herramientas, generar mecanismos para intervenir con el personal de la institución, fomentar el proceso investigativo previo a la práctica, con el fin de que todos los conocimientos que los hemos aprendido a través de la instrucción formal sirvan para potenciar nuestro desarrollo en la institución.

Por medio del aprendizaje cognitivo o académico asimilamos conocimientos que previamente no los teníamos instaurados, como es el caso de la realización de un perfil de puestos como tal, tras investigar logramos determinar que consta de diferentes ítems, que su funcionalidad es primordial para la institución, ya que en ésta se fija toda la parte operativa que debe realizar el personal y sumado a esto encontramos los requerimientos que el personal debe poseer para desempeñar su cargo, y sumado a esta parte investigativa, tenemos la parte vivencial como tal, ya que para saber las actividades o funciones que normalmente el personal desarrolla, tuvimos que interrelacionarnos con los colaboradores, evidenciar un tipo de lenguaje formal e informal, poseer un nivel de acoplamiento para sentirnos parte de la institución y que los colaboradores sientan que no somos intrusos ni fisgones, sino que intentamos formar parte de su equipo de trabajo con el interés de aprender e ilustrarnos en el ámbito laboral.

La formación académica es un elemento significativo en el desarrollo personal, puesto que una instrucción formal nos aporta de conocimientos, supuestos, investigaciones, las cuales las ponemos en práctica o las desarrollamos en la institución, por ejemplo, en nuestro caso particular, ingresamos al área de talento humano, por nuestra formación académica, he aquí donde por conocimientos previos se logró entender de manera más sencilla, los proceso que lleva a cabo este departamento, como lo es el proceso de reclutamiento, selección de personal, contratación, evaluaciones de desempeño, etc. Así pudimos emplear el conocimiento previo adquirido en la parte práctica de manera concreta. Recalcando que en la experiencia o vida laboral, ciertos conocimientos pueden tomar un giro en torno a lo requerido por la institución, como el manejo de diferentes programas para contratar, o modelos ya fijos de entrevistas para seleccionar personal, etc.

El proyecto como tuvo un enfoque basado en la intervención con el personal, nos generó productos tangibles como intangibles, al referirnos a productos tangibles, hace referencia a lo físico a lo visualmente notorio, como lo es las entrevistas y encuestas con el personal, el diseño del perfil de puestos y el manual de funciones, y al referirnos a productos intangibles, netamente hacemos hincapié a la relación que se obtuvo con las personas de la institución, específicamente el dialogo que se generó con los colaboradores en horas de distracción como el almuerzo o momentos sin mucha carga laboral, donde se forjaron relaciones redituables y se aprendió más allá de la parte laboral, que es más bien el aspecto personal del cómo se sienten en la institución, del pensar de cada uno en función a lo que realizan a diario, de los gustos y disgustos que tiene el personal con las autoridades de la institución, etc.

La consecución de logros ha sido favorable, puesto que los mismos se midieron en base a una matriz presentada previamente, donde ubicamos cada uno de los objetivos, su cumplimiento, el medir el cumplimiento que es en base a indicadores de gestión, y estipulando fechas, para que los logros sean medidos más exactamente en función a tiempo, cumplimiento, resultado y eficacia. Por lo tanto demostramos que con cada objetivo cumplido del proyecto fue avanzando paulatinamente y consolidándose como tal.

Para mencionar riesgos en torno a la experiencia es imprescindible mencionar que la institución atravesó por un proceso de cambio de su personal a nivel nacional; el área de talento humano donde se realizaba el diseño del proyecto en ese tiempo (diciembre-enero), fue desestructurado, hubo despidos, se podría llamar intempestivo de más del 50% del personal del área de talento humano, donde hubo una inestabilidad en la realización de funciones y ejecución de procesos, y todo era un factor que afectaba al diseño del proyecto, identificando que habían puestos o cargos vacíos, no se realizaban tareas ni actividades con eficiencia, y el manejo del personal no era el óptimo, sumado a esto un factor primordial es la parte emocional de los colaboradores, por el hecho de que se divisó un despido brusco y masivo, de sus compañeros de trabajo y en la gente que permaneció en la institución se generó cierto nivel de temor a ser despedida de igual manera, hacia lo cual existía una desmotivación, inseguridad, inestabilidad laboral y ansiedad ya que dentro del personal que salió de la institución se encontraban equipos de trabajo, lazos de amistad, confianza, y se empezó a perder forma en la ejecución de sus funciones. Posterior a esto, en el mes de enero- febrero se realiza nuevas contrataciones y entra

un nuevo personal, que cubra todas las vacantes vacías, y que se posicione desde una nueva directora de talento humano, hasta nuevos analistas, asistentes, etc.

En toda esta transición el proyecto estuvo de cierto modo estancado, puesto que el contexto no era el favorable para su desarrollo.

Posterior al paso de estas problemáticas la organización se estabilizó y se siguió con las actividades rutinarias y normales, y el proyecto volvió a su cauce se cumplió con todo lo programado en el cronograma de ejecución del proyecto.

Tras la ejecución de los objetivos y cumplimiento de los mismos, obtenemos como resultado un producto final, el cual es el manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano de la institución del estado en la cual se intervino.

El mismo que está compuesto por perfiles de puesto por competencias de cada uno de los cargos existentes en el área, en el cual de manera específica encontramos los datos de identificación del puesto, donde está el nombre del puesto, el rol, su nivel jerárquico y grupo ocupacional, sumado esto encontramos información sobre la misión del cargo o llamado también como la razón de ser del puesto o el para qué fue creado el puesto, también encontramos información sobre las actividades detalladas a realizar por cargo, conocimientos necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades, competencias técnicas y conductuales que debe poseer el responsable de cada puesto, las cuales son habilidades y destrezas que

le servirán para poder desempeñarse en su puesto de trabajo y las capacitaciones que estos necesitan para tener un conocimiento mucho más amplio del entorno donde se desenvuelve la institución.

Por lo tanto, los perfiles de puesto, aportan a la institución un referente formativo e informativo, sobre las características y particularidades que los responsables de cada puesto deben poseer para cumplir con los objetivos planteados por área, y a su vez sirven de guía para el reclutamiento, selección de personal y contratación, puesto que aquí se establecen competencias, aptitudes, conocimientos, nivel de experticia y nivel de instrucción formal que debe poseer la persona que ocupara el puesto. También ayuda asignar de mejor manera las cargas de trabajo, puesto que todas las actividades a realizar están descritas de manera puntual y precisa.

Por otro lado, el producto macro obtenido a partir de la presentación de todos los perfiles de puesto es el manual de funciones del área de talento humano, el cual es un documento formal que compila todos los descriptivos o perfiles de puesto del área, estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es una herramienta que de manera específica delimita los requisitos para cada puesto, las responsabilidades, funciones y competencias necesarias para cada puesto e interacciones con los otros sub procesos.

CONCLUSIONES

Un modelo por competencias, nos ayuda a comprender que las competencias no solamente son las habilidades y conocimientos que el colaborador posee para desarrollarse en su puesto de trabajo, sino que también existen características y comportamientos los cuales no son fáciles de evidenciar como el concepto de uno mismo, valores, creencias y actitudes, las cuales deben ser detectadas y potenciadas, ya que si combinamos ambas llegaremos a obtener una eficiencia laboral.

A su vez, la adecuada definición de cargos, así como de las actividades que realizarán, el nivel responsabilidad, relaciones de autoridad y las relaciones duales con los otros cargos, genera mayor efectividad en la ejecución de tareas, permite la optimización de recursos materiales, humanos y financieros, evita fugas de responsabilidad y beneficia a la productividad.

Por tanto, la descripción de puestos está ligada a la ejecución de varios subsistemas de gestión de talento humano tales como la inducción, el reclutamiento, la selección de personal, programas de incentivos y administración salarial. Por tanto es la base para poder generar planes de trabajo de gestión de talento humano.

La descripción del perfil de puestos por competencias, es uno de los elementos esenciales en la institución, puesto que da soporte a la gestión de nuestro talento humano, sirviendo como mecanismo para administrar correctamente las tareas, promueve el desarrollo de habilidades y conocimientos que el colaborador necesita para generar un desempeño eficaz y eficiente en su puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda actualizar el manual de funciones con periodicidad, ya que las organizaciones son dinámicas y están en constante cambio, su estructura puede variar o transformarse de acuerdo a necesidades internas y cambios del entorno. Si la estructura institucional cambia los cargos tienden a modificarse en cuanto a las funciones que realizan, responsabilidades que puedan tener y nuevas competencias que surjan en el entorno a la nueva realidad institucional.

Se recomienda que los perfiles de puesto, sean el sustento instrumental que asista en la asignación de funciones, ya que además de generar una reducción en el tiempo de ejecución de tareas, permite focalizar los esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de metas objetivas y resultados planteados por el área, e incrementa el nivel de motivación y satisfacción del colaborador puesto que al saber que su trabajo y el correcto desempeño de sus funciones aportan al desarrollo institucional, el concepto de sí mismo es potenciado y el desempeño será el óptimo.

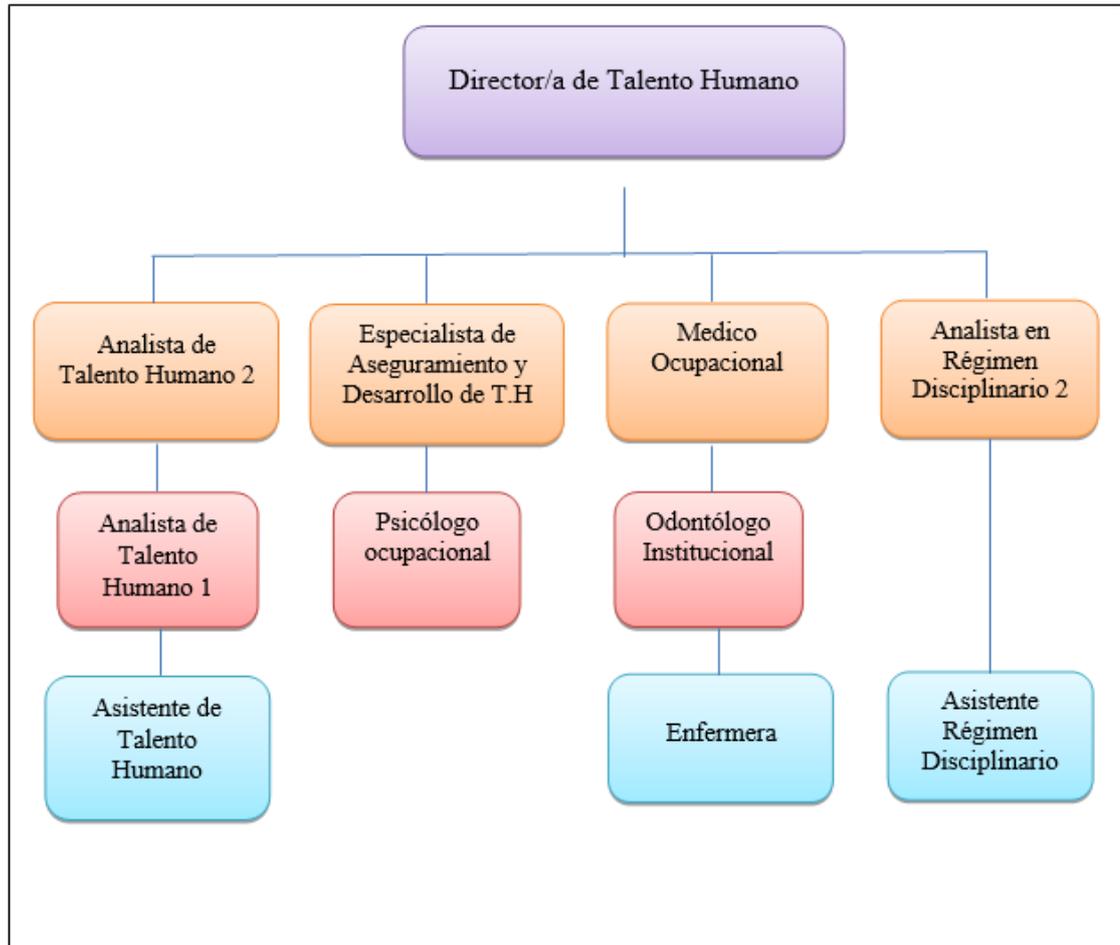
Es recomendable que una vez entregado el manual de funciones a la institución, se realice una socialización del instrumento con los colaboradores del área de talento humano, ya que esta es el área responsable del manejo del personal y el área responsable de la actualización de este documento.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas, Gestión por competencias* . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- De la Fuente, F. G. (2014). *La organización de empresas hacia un modelo futuro* . Madrid: ESIC.
- García, F. M. (1986). *Métodos y técnicas de investigación* . Madrid : Alianza .
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Descripción y perfil de puestos, Formulario MRL-SCP-01*. Quito- Ecuador.
- Montalván, G. C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico D.F: Iberoamericana .
- Rivera, E. S. (2007). *Manual de prácticas profesionales*. Medellín- Colombia : ITM.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* . Caracas : Panapo .

ANEXOS

ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA DE TALENTO HUMANO



ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA LEVANTAMIENTO DE PERFILES ACTUALIZADOS.

A continuación se presentara un cuestionario enfocado al análisis del puesto y sus derivados, lea detenidamente las premisas y responda según su criterio y experiencia.

Nombre: _____ Cargo: _____

¿Cuál es el área o departamento al que usted pertenece?

¿Con quién tiene que mantener mayor comunicación (puesto de trabajo o área) como parte de su trabajo dentro de la empresa?

¿En qué escala remunerativa se encuentra? (SP1, SP2, SP3, PS4, NJS, ETC)

¿Qué tipo de funciones desempeña, de dirección, de coordinación u operativas?

Marque con una (X) el proceso de Talento Humano en que se encuentra

Desarrollo Institucional	
Captación del Talento Humano	
Aseguramiento del Talento Humano	
Desarrollo del Talento Humano	
Régimen Disciplinario	

¿Marque con un (X), cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?

Responsabilidad	
Responsabilidad sobre bienes	
Responsabilidad del uso de materiales	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	
Responsabilidad manejo de dinero, títulos o documentos afines	
Responsabilidad de manejo información	
Responsabilidad en Relaciones Publicas	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	

¿Cuáles son las funciones que usted desempeña dentro de su puesto de trabajo, Y cuál es la frecuencia en que usted realiza cada una de sus funciones?

1. Anual
2. Semestral
3. Trimestral
4. Bimensual
5. Mensual
6. Quincenal
7. Al menos una vez a la semana

Función	Frecuencia

¿Cuáles son las actividades que desarrolla usted dentro de su puesto de trabajo? ¿Y cuál es la frecuencia en que usted realiza cada una de sus actividades?

1. Anual
2. Semestral
3. Trimestral
4. Bimensual
5. Mensual
6. Quincenal
7. Al menos una vez a la semana

Actividad	Frecuencia

¿Marque con una (X) qué habilidades o destrezas debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Adaptabilidad al cambio	
Orientación al servicio	
Orientación a los resultados	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Relaciones Publicas	
Empowerment	
Dinamismo	
Colaboración	
Negociación	
Pensamiento conceptual	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Percepción del sistema y entorno	
Juicio y Toma de decisiones	
Organización de la información	
Planificación y Gestión	
Identificar Problemas	
Monitoreo y Control	
Manejo del Tiempo	
Trabajo bajo presión	
Innovación y mejora continua	
Conciencia Organizacional	

Otras: _____

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué nivel de estudios y que carrera se requiere para poder realizar el trabajo?

Gracias por su colaboración

**ANEXO 3. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DEL
ÁREA DE TALENTO HUMANO**

INSTITUCIÓN DEL ESTADO

MANUAL DE FUNCIONES

**DIRECCIÓN DE TALENTO
HUMANO**

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Ente rector de la institución y Direcciones Nacionales	Nivel de instrucción:	Cuarto Nivel	
Denominación:	Director de Talento Humano		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Comercial	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional				
Grupo Ocupacional:	5 NJS				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Administrar el talento humano de la institución, considerándolo como el factor clave del éxito, para la generación de productos y prestación de servicios de calidad.		Tiempo de experiencia:	8 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración y Gestión del Talento Humano, Liderazgo.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Dirigir, coordinar y supervisar la gestión de talento humano, con el fin de establecer planes acciones y mejora.	Gestión del talento humano	Gestión del Talento humano, Normativa interna, LOSEP, Código Orgánico de la Función Judicial.		
2	Aprobar el diseño de los indicadores de gestión en los diferentes procesos institucionales.	Construcción de indicadores de gestión			
3	Planificar los requerimientos que surgen en el departamento de talento humano a corto, mediano y largo plazo, estableciendo planes de desarrollo administrativo, teniendo en cuenta los recursos humanos que se requiera, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.	Planificación operativa			
4	Dirigir la construcción de reglamentos, manuales, instructivos y otros instrumentos necesarios para la eficiente administración del talento humano.	Ley orgánica de servidor público, normativa vigente			
5	Aprobar las prácticas adecuadas de gestión de personal, sistema de seguridad y salud ocupacional y condiciones adecuadas de trabajo.	Gestión del Talento Humano			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		Aprendizaje continuo			
Planificación y gestión		Orientación a los resultados			
Juicio y toma de decisiones		Liderazgo			
Percepción de sistemas y entorno		Relaciones humanas			
Pensamiento estratégico		Trabajo en equipo			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Director de Talento Humano, Especialistas, Analistas, Directores de Unidades Organizacionales, Usuarios Internos y Externos	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Analista de Talento Humano 2		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Comercial	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución y supervisión de procesos				
Grupo Ocupacional:	SP9				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Supervisar la ejecución y realizar el seguimiento a la aplicación de políticas, instrumentos técnicos de los subsistemas de talento humano para cooperar a la generación y prestación de servicios con calidad y eficacia.		Tiempo de experiencia:	5 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración y manejo de subsistemas de talento humano, LOSEP, competencias.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Supervisar el cumplimiento de lo establecido en el Código Orgánico de la Función Judicial, LOSEP, y normativa de Talento Humano.	Subsistemas de Talento Humano	Productos y servicios que brinda la Institución, Reglamentos, Normativa Interna, LOSEP, Subsistemas de Talento Humano, Código Orgánico de la Función Judicial.		
2	Actualizar proyectos en función a los reglamentos internos, manuales, instructivos y más documentos en el área de Talento Humano.	Ley orgánica del servidor público y normativa vigente			
3	Diseñar los instrumentos técnicos de administración de procesos de Talento Humano.	Manejo de herramientas administrativas			
4	Evaluar periódicamente las actividades realizadas y sugiere correctivos de los diferentes procesos de Talento Humano.	Técnicas administrativas			
5	Coordinar el diagnostico institucional de clima organizacional, y formula metologias para la implementacion de mejoras.	Diagnóstico metodologico			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Habilidad analítica		Aprendizaje continuo			
Identificación de problemas		Conocimientos del entorno organizacional			
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas			
Planificación y gestión		Actitud al cambio			
Desarrollo estratégico de los recursos humanos					

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Director de talento humano, Expertos, Especialistas Usuarios internos y Externos.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Analista de Talento Humano 1		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Comercial	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	SP7				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo de la gestión del talento humano, para la administración y desarrollo en los subsistemas.		Tiempo de experiencia:	3 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración y Gestión del Talento Humano, Liderazgo.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Elaborar planes, proyectos y programas, para potenciar el desarrollo y la gestión del área de talento humano.	Administración de los Recursos Humanos	Gestion del Talento humano, Normativa interna, LOSEP, Código Orgánico de la Función Judicial.		
2	Ejecutar y analizar los procesos de selección e inducción del personal.	Desarrollo del Talento Humano			
3	Revisar los procesos disciplinarios del personal, en función a multas, atrasos, llamados de atención, para la aplicación de sanciones.	Ley orgánica del servidor público y normativa vigente			
4	Ejecutar actividades correctivas en los distintos subsistemas de talento humano.	Administración de los Recursos Humanos			
5	Monitorear a los procesos llevados por las unidades, con el fin de que respondan a los objetivos planteados.	Desarrollo institucional			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Habilidad analítica		Orientación a los resultados			
Pensamiento estratégico		Orientación al servicio			
Generación de Ideas		Conocimiento del entorno organizacional			
Percepción de sistemas y entorno		Relaciones humanas			
Planificación y gestión		Trabajo en equipo			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Director de talento humano, Expertos, Analistas, Directores de Unidades Organizacionales, Usuarios internos y Externos.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Asistente de Talento Humano		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Comercial	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnología				
Grupo Ocupacional:	SP5				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Apoya en la ejecución y aplicación de las herramientas técnicas de los subsistemas de talento humano, para contribuir a la generación de productos y prestación de servicios con calidad y eficiencia.		Tiempo de experiencia:	1 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración de los Recursos Humanos y demás ramas relacionadas con el manejo del talento humano.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Elaborar informes técnicos y responder a oficios requeridos por la unidad.	Manejo de herramientas informáticas, técnicas y administrativas	Reglamentos, normativa interna, leyes que rigen el accionar de la institución, LOSEP, Código Orgánico de la Función Judicial.		
2	Procesar la documentación que ingresa a la dirección de talento humano.	Técnicas de administración de datos			
3	Compilar la información del personal de la institución, a fin de alimentar la base de datos del área de talento humano.	Actualización de datos			
4	Proporcionar apoyo técnico y logístico, en el desarrollo de planes de capacitación.	Procedimientos administrativos			
5	Presentar los documentos y registros del personal de acuerdo a los parámetros indicados.	Manejo de información			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Habilidad analítica		Aprendizaje continuo			
Identificación de problemas		Conocimiento del entorno organizacional			
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas			
Planificación y Gestión		Actitud al cambio			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Ente rector de la institución y personal de la institución, Direcciones Nacionales y Provinciales	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Especialista de Aseguramiento y Desarrollo de T.H		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ingeniería Comercial	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución y coordinación de procesos				
Grupo Ocupacional:	SP 13				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar la elaboración y ejecución de diagnóstico y estudio de clima laboral, evaluación de desempeño y movilidad del personal.		Tiempo de experiencia:	7 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración de los Recursos Humanos y demás ramas relacionadas con el manejo del talento humano.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS		8.- CAPACITACIÓN	
1	Planificar y dirigir la implementación de los programas y planes de mejora.	Gestión de talento humano		Entorno donde se Desenvuelve la Institución, Productos y Servicios que brinda la Institución, Reglamentos, normativa interna, leyes que rigen el accionar de la institución, LOSEP, Código Orgánico de la Función Judicial.	
2	Verificar y garantizar que la nómina y las prestaciones legales se ejecuten a tiempo.	Manejo de nó mina			
3	Proporcionar orientación y formación al personal, con el fin de que los mismos potencien sus competencias, las cuales les permitan un desempeño eficaz y eficiente en su puesto de trabajo.	Desarrollo del Talento Humano			
4	Efectuar la aplicación de normas técnicas, métodos y procedimientos que se orientan a evaluar el desempeño de los servidores de la institución.	Procedimientos administrativos			
5	Realiza actualizaciones del manual de planificación de talento humano.	Manejo de subsistema de descripción y valoración de puestos.			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Habilidad analítica		Aprendizaje continuo			
Identificación de problemas		Conocimiento del entorno organizacional			
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas			
Planificación y Gestión		Actitud al cambio			
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		Orientación a los resultados			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Ente rector de la institución y personal de la institución, Direcciones de Área y personal de la institución.	Nivel de instrucción:	Cuarto Nivel	
Denominación:	Medico Ocupacional		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Salud y Seguridad Ocupacional, Prevención de riesgos laborales y accidentes de trabajo, Medicina preventiva y curativa.	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	SP11				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar diagnósticos ocupacionales aplicando técnicas de salud preventiva, para evitar posibles riesgos laborales.		Tiempo de experiencia:	4 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Seguridad y Salud ocupacional, Prevención de riesgos laborales, y accidentes de trabajo, Administración del recurso humano, atención de emergencias, Medicina preventiva.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Prevenir y fomentar la salud, vigilando las condiciones ambientales en los puestos de trabajo.	Prevención de riesgos laborales	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de la medicina, Medicina curativa y preventiva, Sistemas de seguridad y salud ocupacional, Prevención de riesgos laborales, Ergonomía.		
2	Elaborar normas y procedimientos sobre medicina preventiva, y accidentes laborales.	Sistema de seguridad y salud			
3	Aplicar el programa de vigilancia de la salud de los trabajadores (Exámenes médicos y preventivos).	Normativa vigente relativa a salud ocupacional			
4	Integrar el comité paritario de seguridad e higiene.	Sistema de seguridad y salud			
5	Investigar las enfermedades profesionales y apoyar en la investigación de accidentes laborales.	Técnicas investigativas			
6	Llevar estadísticas de morbilidad laboral y ausentismo por motivo de enfermedades o accidentes.	Enfermedades laborales			
7	Estudiar y prevenir las enfermedades, ocasionadas por factores de riesgo físico, químico, psicosocial, mecánico y biológico.	Toxicología e Higiene Laboral			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Monitoreo y control		Aprendizaje continuo			
Pensamiento analítico		Conocimiento del entorno organizacional			
Percepción de sistemas y entorno		Relaciones humanas			
Planificación y Gestión		Actitud al cambio			
Pensamiento conceptual		Orientación al servicio			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		Servidores de la institución, Entidades públicas y privadas relacionadas con la Seguridad y Salud.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Psicólogo ocupacional		Título Requerido:	Si	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Psicología Industrial / Clínica	
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano				
Rol:	Ejecución de procesos				
Grupo Ocupacional:	SP9				
Ámbito:	Nacional				
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Aplicar métodos, acontecimientos y principios para investigar el impacto que los servidores, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la institución, con el propósito de aplicar tratamientos y terapia para mantener el bienestar emocional de los servidores de la institución.		Tiempo de experiencia:	4 Años		
		Especificidad de la Experiencia:	Seguridad y Salud ocupacional, Administración del recurso humano, evaluación de competencias, Indicadores de Gestión, LOSEP.		
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN		
1	Analizar todos los procesos que existen dentro de la institución, con el fin de que el trabajo que se realice en la misma implique un menor riesgo.	Sistema de seguridad y salud	Sistema de seguridad y salud, Normativa vigente relacionada a la salud ocupacional, Productos y servicios de la institución, técnicas de tratamiento psicológico, paquetes informativos office.		
2	Coordinar el control y seguimiento de los casos de riesgos de trabajo que se reportan en la unidad.	Normativa vigente relativa a la salud ocupacional			
3	Ejecutar programas psicológicos preventivos relacionados con la salud y bienestar ocupacional.	Programas psicológicos			
4	Evaluar e interpretar pruebas psicológicas en los procesos de selección de personal y de diagnóstico de clima y cultura organizacional.	Test psicológicos			
5	Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interrelaciones humanas, con el fin de asegurar un buen clima y cultura organizacional.	Técnicas de mediación y arbitraje			
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES			
Organización de información		Aprendizaje continuo			
Identificación de problemas		Conocimiento del entorno organizacional			
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas			
Percepción de sistemas y entorno		Actitud al cambio			
Recopilación de información.		Orientación a los resultados			

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Director de Talento Humano, Servidores de la Institución.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Odontólogo Institucional		Título Requerido:	Si
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Odontología
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano			
Rol:	Ejecución de procesos			
Grupo Ocupacional:	SP9			
Ámbito:	Nacional			
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar el programa de odontología preventiva, tratamiento y atención curativa a los servidores de la institución.		Tiempo de experiencia:	4 Años	
		Especificidad de la Experiencia:	Odontología preventiva y curativa.	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN	
1	Aplicar tratamientos a nivel básico de operatoria dental, periodoncia preventiva, cirugía dental y ortodoncia primaria.	Prácticas, tendencias o enfoques odontológicos	Conocer las practicas, tendencias o enfoques de la medicina, Técnicas odontológicas.	
2	Diagnosticar enfermedades dentales y bucales.	Odontología preventiva		
3	Examinar clínicamente las estructuras bucales, con el fin de prevenir infecciones y malformaciones a nivel oral.	Odontología curativa		
4	Realiza estudios epidemiológicos de salud oral, tratamientos con énfasis en higiene bucal y gingivitis.	Higiene y salud oral		
5	Establecer planes y programas de formación, relacionados con salud preventiva para orientar el servicio estomatológico al personal.	Técnicas de estudio de factores de incidencia.		
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES		
Monitoreo y control		Aprendizaje continuo		
Pensamiento analítico		Conocimiento del entorno organizacional		
Planificación y Gestión		Relaciones humanas		
Percepción de sistemas y entorno		Actitud al cambio		
Pensamiento conceptual		Orientación al servicio		

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Servidores de la Institución.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Enfermera		Título Requerido:	Si
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Enfermería, Ciencias de la salud
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano			
Rol:	Ejecución de procesos			
Grupo Ocupacional:	SP7			
Ámbito:	Nacional			
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Brindar apoyo al médico y colaborar en la atención y cuidado de los pacientes que concurren a servicio médico.		Tiempo de experiencia:	3 Años	
		Especificidad de la Experiencia:	Enfermería, cuidados y atención al paciente	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN	
1	Cuidar y controlar al paciente que recibe atención médica ambulatoria de acuerdo con las prescripciones del facultativo.	Cuidados ambulatorios	Prácticas, tendencias o enfoques de enfermería, Actualización de técnicas, métodos de apoyo diagnóstico en enfermería.	
2	Ejecutar procedimientos relacionados con la atención de enfermería en los servicios y escenarios de salud.	Atención al paciente		
3	Preparar las requisiciones de medicamentos y más insumos médicos para que sean adquiridos de acuerdo con las condiciones estipuladas en el reglamento para la provisión y compra de bienes, suministros y materiales en el sector público.	Procesos administrativos		
4	Mantener completos y actualizados los expedientes clínicos, registros del paciente y programas de salud.	Manejo de expedientes		
5	Recibe los resultados de los exámenes de laboratorio que se realizan a los funcionarios y los incorpora en las historias clínicas de cada paciente, para conocimiento del médico tratante.	Ordenamiento de información		
9.-COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES		
Identificación de problemas		Aprendizaje continuo		
Organización de la información		Conocimiento del entorno organizacional		
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas		
Percepción de sistemas y entorno		Actitud al cambio		
Recopilación de informaación		Orientación al servicio		

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Director de talento humano, Especialistas, Expertos, Analistas, Usuarios internos y externos.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista en Régimen Disciplinario 2		Título Requerido:	Si
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Derecho / Jurisprudencia
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano			
Rol:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo Ocupacional:	SP9			
Ámbito:	Nacional			
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar el seguimiento a la aplicación de política, instrumentos técnicos de los subsistemas de talento humano para alineados a la parte legal, legislativa y normativa con el fin de mantener la integridad de la institución.		Tiempo de experiencia:	3 Años	
		Especificidad de la Experiencia:	Derecho laboral, Normativas vigentes, LOSEP.	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN	
1	Realizar el seguimiento del cumplimiento de lo establecido en el código orgánico de la función judicial, código de trabajo, LOSEP, y normativa de talento humano.	Conocimientos de la normativa y ley vigente.	Entorno donde se desenvuelve la Institución, leyes y Normativas que rigen el accionar de la institución, LOSEP, Código de Trabajo, Código Orgánico de la Función Judicial	
2	Analiza y organiza trámites administrativos, procesos judiciales y juicios institucionales.	Normativa aplicable		
3	Elaborar proyectos de leyes, decretos, resoluciones, actas, convenios y demás acuerdos jurídicos que sean necesarios para el mejor funcionamiento de la institución.	Diseño instrumental legal		
4	Evaluar periódicamente las actividades realizadas y sugerir correctivos de los diferentes procesos legales.	Gestión legal		
5	Apoyar en la investigación y análisis de asuntos relacionados con la regulación de la ley y otros temas jurídicos.	Regulación legal vigente.		
9.-COMPETENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES		
Habilidad analítica		Conocimiento del entorno organizacional		
Identificación de problemas		Actitud al cambio		
Pensamiento conceptual		Aprendizaje continuo		
Planificación y Gestión		Relaciones humanas		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		Orientación al logro		

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INSTITUCIÓN DEL ESTADO

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4.- INTERFAZ	5.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Director de talento humano, Especialistas, Expertos, Analistas, Usuarios internos y externos.	Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Asistente Régimen Disciplinario		Título Requerido:	Si
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Derecho / Jurisprudencia
Unidad o Proceso:	Gestión de Talento Humano			
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico			
Grupo Ocupacional:	SP5			
Ámbito:	Nacional			
2.- MISIÓN		6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Apoyar en la generación de técnicas y herramientas legales para preservar la integridad del área de talento humano y por ende de Institución.		Tiempo de experiencia:	1 Año	
		Especificidad de la Experiencia:	Derecho laboral, Normativas vigentes, LOSEP.	
3.- ACTIVIDADES ESENCIALES		7.- CONOCIMIENTOS	8.- CAPACITACIÓN	
1	Apoyar en proceso y procedimientos de carácter legal.	Conocimiento legal.	Entorno donde se desenvuelve la Institución, leyes y Normativas que rigen el accionar de la institución, LOSEP, Código de Trabajo, Código Orgánico de la Función Judicial	
2	Obtiene información interna y externa sobre procesos legales que lleva la institución para entregarla a los analistas.	Procesamiento penal		
3	Mantiene actualizados los expedientes personales, con cualquier caso penal o trasgresión que el colaborador posea.	Procesamiento de información		
4	Apoya en la logística en los procesos penales.	Conocimientos de la normativa y ley vigente.		
5	Organizar trámites administrativos, notificaciones judiciales y documentos varios.	Manejo de información		
9.- COMPEIENCIAS TÉCNICAS		10.- COMPEIENCIAS CONDUCTUALES		
Habilidad analítica		Aprendizaje continuo		
Identificación de problemas		Actitud al cambio		
Pensamiento conceptual		Relaciones humanas		
Planificación y Gestión		Conocimiento del entorno organizacional		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos				