



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación,  
Mención Psicología Industrial**

***TEMA:***

---

“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE  
SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA”

---

**AUTOR:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**TUTOR:** PsicEdu.Mg. César Oswaldo Yamberla González

Ambato - Ecuador

2013

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

### **CERTIFICA:**

Yo, Psc. Edu. Mg. César Oswaldo Yamberla González, C.I.1802884997 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** desarrollado por la egresada Tatiana Gabriela Altamirano Arroba, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Psc. Edu. Mg. Cesar Oswaldo Yamberla González

**TUTOR**

## **AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 07 de Octubre del 2013

Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

C.C. 180442867-8

**AUTORA**

## **CESION DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 07 de Octubre del 2013

Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

C.C. 180442867-8

**AUTORA**

## **Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** presentado por la Srta. Tatiana Gabriela Altamirano Arroba egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Septiembre 2011– Febrero 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 07 de Octubre del 2013

### **LA COMISIÓN**

---

Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Psc. Edu. Mg. Luis R. Indacochea Mendoza    Lcda. Mg. Alexandra E. Galarza Guevara

**MIEMBRO**

**MIEMBRO**

## DEDICATORIA

*Al Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente , por haber puesto en mi camino a aquellas personas que me mostraron día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.*

*Al mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que hoy soy, como profesional y como persona, gracias por haber fomentado en mi el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a mi querida Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Psicología Industrial, por haberme brindado una excelente formación, al Centro Integrado de Seguridad ICV 911 por la apertura y apoyo que me brindaron, a mi tutor el Psc. Fdu. Mg. César Oswaldo Yamberla González, a mis revisores Psc. Fdu. Mg. Luis René Indacochea Mendoza, Lcda. Mg. Alexandra Elizabeth Galarza Guevara, y de manera especial al Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza, presidente del tribunal, por su gran guía en este trabajo y a todos mis profesores por sus conocimientos y amistad brindada en toda mi carrera estudiantil.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

## **A. PÁGINAS PRELIMINARES**

Portada .....	0
Aprobación del Tutor.....	i
Autoría de la Investigación.....	ii
Cesión de Derechos de Autor .....	iii
Al Consejo Directivo.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii

## **B: TEXTO**

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO .....	7
1.2.3 PROGNOSIS .....	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES .....	9
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 GENERAL.....	11



1.4.2 ESPECÍFICOS.....	11
------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.5 HIPÓTESIS.....	56
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	56

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE .....	57
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.3 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	58
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	59
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	61
3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	62

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ECU 911 .....	63
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	76

## **CAPITULO V**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES .....	82
5.2. RECOMENDACIONES.....	83

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	84
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	84
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	85
6.4. OBJETIVOS.....	86
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	87
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	88
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	91
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	92
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	92

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA..... 93**

#### **1. BIBLIOGRAFIA..... 93**

#### **2. ANEXOS..... 128**

Anexo 1. Modelo de encuesta a dirigida a colaboradores del centro integrado de seguridad ECU 911 .....	128
---	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencias .....	38
Cuadro 2. Variable Independiente .....	59
Cuadro 3. Variable Dependiente.....	60

Cuadro 4. Plan de Recolección.....	61
Cuadro 5. Pregunta 1 .....	63
Cuadro 6. Pregunta 2 .....	64
Cuadro 7. Pregunta 3 .....	65
Cuadro 8. Pregunta 4 .....	66
Cuadro 9. Pregunta 5 .....	67
Cuadro 10. Pregunta 6 .....	68
Cuadro 11. Pregunta 7 .....	69
Cuadro 12. Pregunta 8 .....	70
Cuadro 13. Pregunta 9 .....	71
Cuadro 14. Pregunta 10 .....	72
<u>Cuadro 15. Pregunta 11</u> .....	73
<u>Cuadro 16. Pregunta 12</u> .....	74
<u>Cuadro 17. Pregunta 13</u> .....	75
<u>Cuadro 18.</u> .....	77
<u>Cuadro 19.</u> .....	77
<u>Cuadro 20. Zonas de rechazo</u> .....	79
<u>Cuadro 21. Recolección de información</u> .....	80
<u>Cuadro 22. Metodología del Modelo Operativo</u> .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas .....	6
Gráfico 2. Categorías Fundamentales .....	17
Gráfico 3. Pregunta 1.....	63
Gráfico 4. Pregunta 2. ....	64
Gráfico 5. Pregunta 3 .....	65
Gráfico 6. Pregunta 4 .....	66
Gráfico 7. Pregunta 5 .....	67
Gráfico 8. Pregunta 6 .....	68
Gráfico 9. Pregunta 7 .....	69
Gráfico 10. Pregunta 8 .....	70
Gráfico 11. Pregunta 9 .....	71
Gráfico 12. Pregunta 10 .....	72
Gráfico 13. Pregunta 11.....	73
Gráfico 14. Pregunta 12 .....	74
Gráfico 15. Pregunta 13 .....	75

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** “EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**AUTORA:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**TUTOR:** PsicEdu.Mg. César Oswaldo Yamberla González

**Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el levantamiento de información necesaria para la implantación de una adecuada estructura del manual de funciones, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores del centro, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por el mismo, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados por el Centro Integrado de Seguridad “ECU 911. Esta investigación fue realizada para dar solución a un problema ocasionado por la falta de una adecuada estructura del Manual de Funciones en el Centro Integrado de Seguridad “ECU 911 de Ambato, los beneficiarios de la presente investigación serán directamente los directivos, empleados y ciudadanía en general, la actual tesis se ha realizado en base a mucho trabajo de investigación y de campo; en el cual se destaca el problema que afecta a la organización y las consecuencias que podrían presentarse. La actual investigación servirá como una guía para facilitar el máximo Rendimiento laboral de todos sus trabajadores y será de gran utilidad para todos los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones, gracias al apoyo de todos se ha llegado a culminar este trabajo investigativo.

**Palabras claves:** Objetivo, información, rendimiento, funciones, colaboradores, organización, estructura, eficacia. eficiencia, metas.

## INTRODUCCION

En la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua por ser la sede de la Zona 3 se encuentra incorporando el modelo de gestión en cuestión de seguridad al contar con el funcionamiento del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911. El centro brindará atención en llamadas, señales o situaciones de emergencias de la ciudadanía en el territorio nacional, en forma oportuna, con eficiencia y efectividad, utilizando y aprovechando al máximo los recursos del centro.

El Centro forma parte de un sistema social y es la sociedad la que le ha cedido un espacio y le ha otorgado los medios para que pueda crearse y desarrollarse, disponiendo de un poder social. Las consecuencias de no contar con una adecuada estructura del manual de funciones afectan directamente a los colaboradores, por lo que es importante que los altos directivos tomen conciencia de la importancia de crear un manual de funciones como una ventaja competitiva.

Porque en la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar los requisitos, funciones y competencias que cada puesto de trabajo debe tener, la empresa podrá mejorar el rendimiento de sus colaboradores y esto conllevará a que el centro pueda tener grandes beneficios en el futuro cumpliendo metas y objetivos planteados.

La presente investigación está estructurada de 6 capítulos:

**EN EL CAPÍTULO I.** Se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

**EN EL CAPÍTULO II** se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes relacionados con el problema de investigación , este contenido nos ayudará a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

**EN EL CAPÍTULO III,** se da a conocer la metodología del trabajo, métodos y técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información, para luego realizar la Operacionalización de las variables: Manual de funciones y Rendimiento laboral.

**EN EL CAPÍTULO IV,** se realiza el análisis y la interpretación de los resultados , obtenida en la encuesta, para luego realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar la propuesta más adecuada que permitirá incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores.

**EN EL CAPÍTULO V,** Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en investigación.

**EN EL CAPÍTULO VI,** se plantea la propuesta de la restructuración del Manual de funciones que permita a los colaboradores el incremento de los niveles de rendimiento laboral.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.TEMA**

“EI MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL “CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD “ECU 911” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

#### **1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.**

En la actualidad todas las empresas del Ecuador poseen gran variedad de cargos, cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferentes, por lo mismo es importante la elaboración de un manual de funciones que facilite a cada uno de los colaboradores el alcanzar los objetivos personales e institucionales.

Lastimosamente a nivel del país el manual funciones es tomado en cuenta en su gran mayoría por empresas del sector publico pues estas tienes la obligación de poseerlo, son las empresas del sector privado las que aún no toman conciencia de la importancia de determinar y especificar las funciones y requisitos que cada colaboradores debe tener.



Hoy en día en este mundo empresarial globalizado, debemos poner atención en cuanto al rendimiento laboral se refiere, debido a que esto se ha convertido en un deber moral, ya que el trabajo no debe tolerar un perjuicio al colaborador, especialmente cuando se puede evitar.

Las empresa forma parte de un sistema social y es la sociedad la que le ha cedido un espacio y le ha otorgado los medios para que pueda crearse y desarrollarse, disponiendo de un poder social. Las consecuencias de no tener un manual de funciones afectan a los trabajadores, constituyen una de las tantas responsabilidades sociales de la empresa

Por lo que es importante que los altos directivos tomen conciencia de la importancia de crear un manual de funciones como una ventaja competitiva, porque en la medida que se oriente y se tome conciencia de plasmar os requisitos y funciones de cada colaborador, la empresa podrá mejorar el rendimiento de su colaborador y esto conlleva a que la empresa pueda tener grandes beneficios en el futuro.

En la provincia de Tungurahua las empresas y su estructura administrativa necesitan estar preparadas para un cambio continuo, si ellas quieren enfrentar los desafíos que hoy en día incurren, el poseer un manual de funciones es necesario y de gran importancia para cumplimiento de las actividades y así poder alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

En Tungurahua, conocida como una fuerte zona industrial del país, existen varias empresas que han implementado el manual de funciones en sus empresas con lo

cual han mejorado el rendimiento laboral de sus trabajadores logrando un mejor producto final, aumentando la satisfacción y aceptación de sus clientes con lo que se ha logrado definirse como empresas líderes en el mercado.

Por otro lado a pesar de los grandes beneficios que brinda la creación de un manual de funciones, existen aún muchas empresas que no cuentan con este y que por lo mismo el rendimiento laboral ha ido decreciendo notablemente pues hay malestar entre los colaboradores al no tener claro cuáles son sus funciones a realizar.

En la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua por ser la sede de la Zona 3 se encuentra incorporando el modelo de gestión en cuestión de seguridad al contar con el funcionamiento del ECU 911, el centro Brindara atención en llamadas, señales o situaciones de emergencias de la ciudadanía en el territorio nacional, en forma oportuna, con eficiencia y efectividad.

Mediante la coordinación y articulación de acciones, integración de planes y recursos de numerosas instituciones de respuesta, para contribuir a la consecución y mantenimiento de la seguridad ciudadana por tal motivo se genera la necesidad de contar con una adecuada estructura del manual de funciones de cada uno de los puestos a contratar que permitan una mejor realidad vital en lo referente a las responsabilidades y tareas de los trabajadores del centro.

Para poder así constituirse como un elemento coadyuvador del Estado para garantizar el ambiente, la seguridad ciudadana, condición necesaria e indispensable para el desarrollo y bienestar social de todos quienes habitan temporal o permanentemente el territorio ecuatoriano.

## Árbol de Problemas

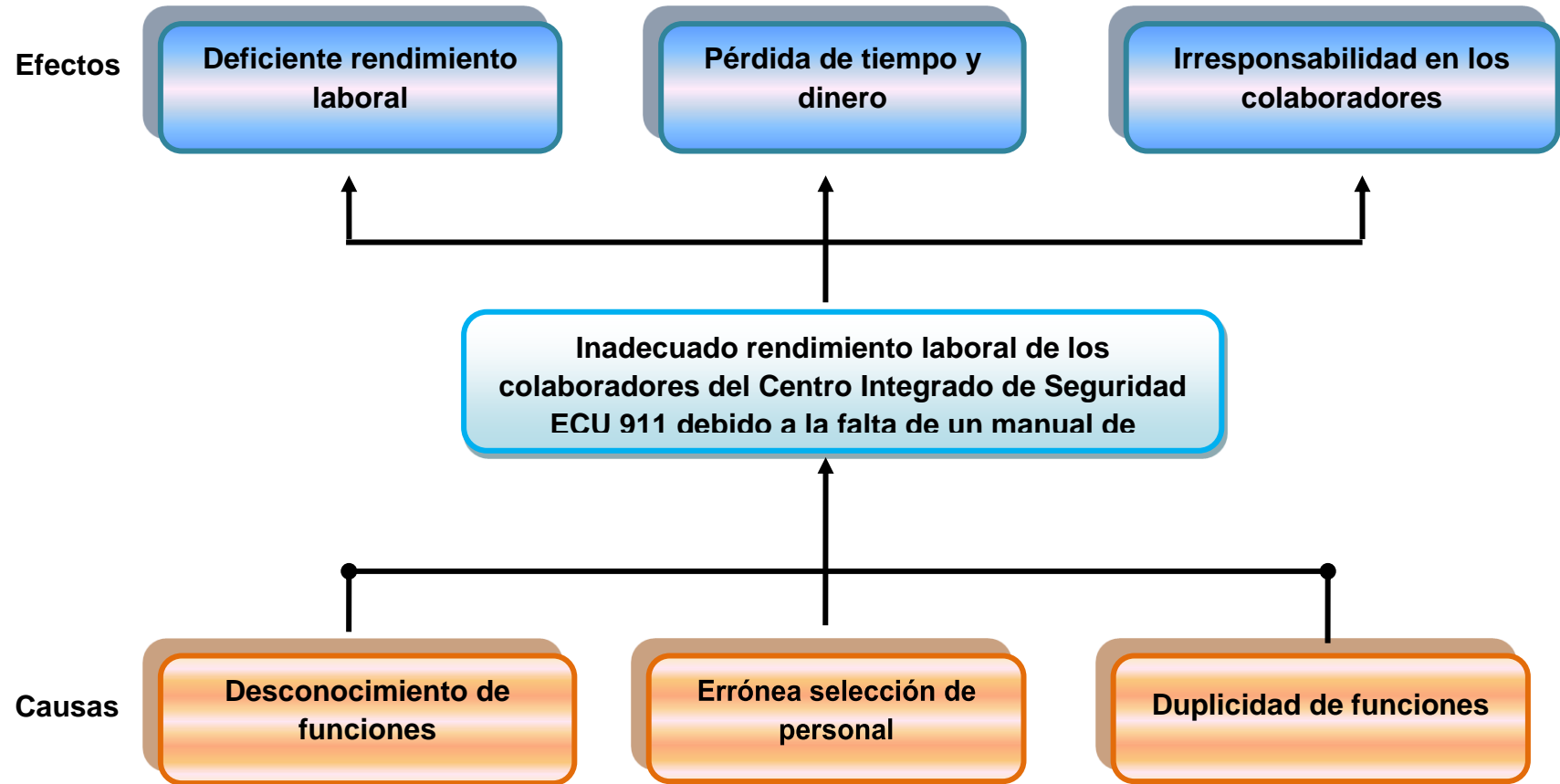


Gráfico N° 1: Árbol de problemas

Fuente: Investigadora

Elaborado por: Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

En el Centro Integrado de Seguridad “ECU 911” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua se nota un bajo rendimiento laboral en los colaboradores debido a la inadecuada estructura del manual de funciones lo cual produce varios inconvenientes dentro del centro.

El desconocimiento de las funciones es una de esas causas, ya que puede producir malestar e inseguridad en el colaborador al momento de querer realizar sus funciones, a la vez inconformidad del cliente externo debido a que el personal que trabaja en el mismo no conoce de manera eficaz sus funciones lo que provocara un bajo rendimiento en las actividades realizadas.

Otro problema o inconveniente que se produce es la errónea selección de personal, el centro necesita personal que trabaje durante un largo periodo de tiempo y no tan solo que este de pasada por ahí pues esto que representa una pérdida de tiempo y dinero, el tiempo de las personas que realizan la inducción al nuevo personal ya que esta persona deja de realizar sus trabajo para poder preparar al nuevo talento humano.

El tiempo de preparación del personal va a ser más demorado porque puede darse el caso de que el mismo no tenga noción alguna sobre el trabajo que va a realizar; el dinero está en relación a que el momento en que se contratará a una persona se crea un presupuesto destinado a su pago mensual, sobre entendiendo que esta persona está capacitada y desde el momento en que ingresa a la institución va a ser un ente productivo para la misma.

Por último la duplicidad de funciones, provoca irresponsabilidad en los colaboradores al mantener un pensamiento erróneo de que dos personas van a realizar las mismas actividades y dejaran de lado sus obligaciones, esto acarrea a su vez un deficiente rendimiento laboral plasmado notoriamente en un servicio ineficiente al cliente externo e interno del centro.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Si el Centro Integrado de Seguridad ECU 911 no implanta una adecuada estructura del manual de funciones como herramienta de control, los colaboradores no podrán cumplir con los objetivos propuestos, pues su rendimiento laboral será deficiente. Con esta herramienta el administrador podrá controlar y evaluar las actividades asignadas a cada uno de los trabajadores.

Si no se cuenta con un Manual de Funciones el personal contratado no podrá cumplir responsablemente con los deberes y obligaciones asignados a cada uno de las unidades y puestos de trabajo en la empresa, causando pérdida de tiempo y dinero reflejados en la desorganización en los distintos puestos de trabajo.

Si el centro no aplicara una solución inmediata ante el problema planteado, los se acentuara aún más la irresponsabilidad en los colaboradores, debido a no tener claramente especificadas las funciones, requisitos y objetivo del puesto. Esta es la razón por la cual deseo investigar este proyecto con el fin de dar solución al problema antes mencionado.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera el Manual de funciones incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

### **1.2.5 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la estructura del manual de funciones?

¿Por qué es importante el rendimiento laboral en la empresa?

¿Cuál es el mecanismo para mejorar la estructura del manual de funciones e incrementar el rendimiento laboral?

### **1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Límite Espacial**

“ECU 911” ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **Límite De Contenido**

Campo: administrativo

Área: Talento humano

Aspecto: Manual de funciones- Rendimiento laboral

#### **Límite Temporal**

SEP 2012 – MARZO 2013

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El presente Trabajo de investigación tiene por objetivo la implementación de indicadores que permiten cualificar y cuantificar los resultados de la gestión de la unidad de talento Humano, entendiéndose que se busca la optimización de recursos dentro de una institución.

En nuestra Provincia de Tungurahua por ser la sede de la Zona 3 se encuentra incorporando el modelo de gestión en cuestión de seguridad al contar con el funcionamiento del ECU 911, se genera la necesidad de contar con un manual de funciones de cada uno de los puestos a contratar que permitan una mejor realidad vital en lo referente a las responsabilidades y tareas de los trabajadores del centro.

Recalcando que tal investigación despierta un notable interés, y será de mucha utilidad e impacto dentro de la misma. Además es posible realizar dicha

información sin mayores recursos de tiempo y dinero, sumándole a esto las facilidades brindadas por la centro para realizar dicha investigación.

La evolución de las Instituciones, la aparición y la consolidación del estado de derecho y la necesidad de regular cuidadosamente las funciones de cada uno de los trabajadores, dieron lugar a que el mecanismo de control, se regularizara y formara un sistema de normas, y disposiciones que conocemos con el nombre de Manual de Funciones.

La investigación de este tema es de mucha ayuda para todos los involucrados en el centro, generando confianza y respaldo al trabajador favoreciendo de esta manera al desarrollo social, se considera importante debido a que el talento humano es uno de los ejes principales existentes en toda empresa y es fundamental para el desarrollo de todo proceso.

Sin embargo a este recurso es el que menos protección se le asigna por parte de los dirigentes de las empresas, esto se ve reflejado en la falta de preocupación por determinar cada función y requisito que el colaborador necesita tanto al momento de ingresar como para desarrollarse efectivamente dentro de su puesto de trabajo, ayudando a lograr que exista eficiencia, eficacia y excelente calidad en el servicio que se ofrece a los clientes, ahorrando tiempo y dinero a la gerencia evitando paros no programados, lo que permite que la imagen de la empresa cambie notablemente.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar si el Manual de funciones tiene incidencia en el Rendimiento Laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

### **1.4.2 Específicos**

- Analizar la estructura del manual de funciones que afecta al rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911
- Diagnosticar la eficiencia y eficacia del rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911.
- Implementar la estrategia más adecuada para aumentar el rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Una vez que se ha investigado en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato se encontró que existen estudios similares sobre el tema los cuales servirán de guía en el proceso investigativo sobre la educación sexual familiar.

**TEMA:** EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LADY ROSE DE LA CIUDAD DE AMBATO.

**AUTOR:** Carlos Hernán Mazabanda Bayas

**DIRECTOR:** ING. JOSÉ SILVA

**AÑO:** 2010

#### **CONCLUSIONES:**

- ✓ El gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y funcional que garantice desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la organización.
  
- ✓ La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.
  
- ✓ La empresa ha sido manejado empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que ha causado la duplicidad de funciones. Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con alta experiencia del personal operativo.

**TEMA:** CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y LA DIRECCIÓN

FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE AMBATO.

**AUTOR:** RENGIFO, J.

**DIRECTOR:** Ing. Henry Saritama. MBA.

**AÑO:** 2002

**CONCLUSIONES:**

- ✓ Se justifica el manual de funciones que permitirá una fuente de información para los empleados y además servirá como guía del administrador para evaluar el desempeño de sus subordinados.
- ✓ La definición adecuada de las tareas y responsabilidades asignadas por la autoridad competente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, a fin de que la dirección pueda controlar eficientemente los resultados.

**TEMA:** “EL MANUAL DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS Y AFINES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES DE PASAJEROS DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTOR:** Juana Liliana Laz Palma

**DIRECTOR:** Ing. MBA. Santiago Verdesoto

**AÑO:** 2010

**CONCLUSIONES:**

- ✓ Debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización.

- ✓ Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Esta investigación se fundamenta principalmente en el **paradigma crítico propositivo**, en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente la cual se analizará y propondrá alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión que se realiza en el departamento de talento humano siendo los trabajadores los principales beneficiarios.

La investigación crítico propositivo se enfoca hacia el cambio, ya que la constante evolución del entorno, obliga a cada empresa a estar en un constante período de transformación, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento dentro de la empresa pero cada vez se irán creando nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a la necesidad y al problema que la empresa que se ve sujeta por el cambio persistente del entorno.

### **2.2.1. Fundamentación Ontológica.**

Desde el punto de vista **Ontológico** se transformará los sistemas de gestión del talento humano que actualmente se aplican en el Centro Integrado de Seguridad “ECU 911”, ya que el individuo es la clave en la construcción del desarrollo real de la empresa por lo que es necesario identificar claramente al capital humano

indicado y requerido ya que su profesionalismo, motivación y altos niveles de rendimiento laboral se verán reflejados en el éxito del centro.

### **2.2.3. Fundamentación Epistemológica.**

**Epistemológicamente**, el centro., se desarrolla en un escenario requiere de la adaptación a un mundo cambiante y exigible del cual todos los interactuante debemos prepararnos y ceñirnos a las nuevas estrategias planteadas e inherentes a las necesidades de la empresas; para así enfrentarnos a los nuevos retos en que la realidad empresarial va conjugando los diferentes procesos y acciones cuyos principales actores es el personal que las compone pues ellos intervienen directamente en el rendimiento laboral de una empresa.

### **2.2.4. Fundamentación Axiológica.**

Disponer de un Manual de funciones es fundamental para todo el personal de la empresa sin importar su actividad, ocupación o nivel de jerarquía ya que ayuda a la formación integral del recurso humano fortaleciendo sus propios valores como: confianza, respeto, puntualidad, responsabilidad, etc, permitiendo la superación personal y profesional, de una manera formativa y positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La investigación está basada en la:

### **LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

#### **TITULO IV**

#### **CAPITULO UNICO DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACION**

**Art. 52** De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;

### **CAPITULO 3**

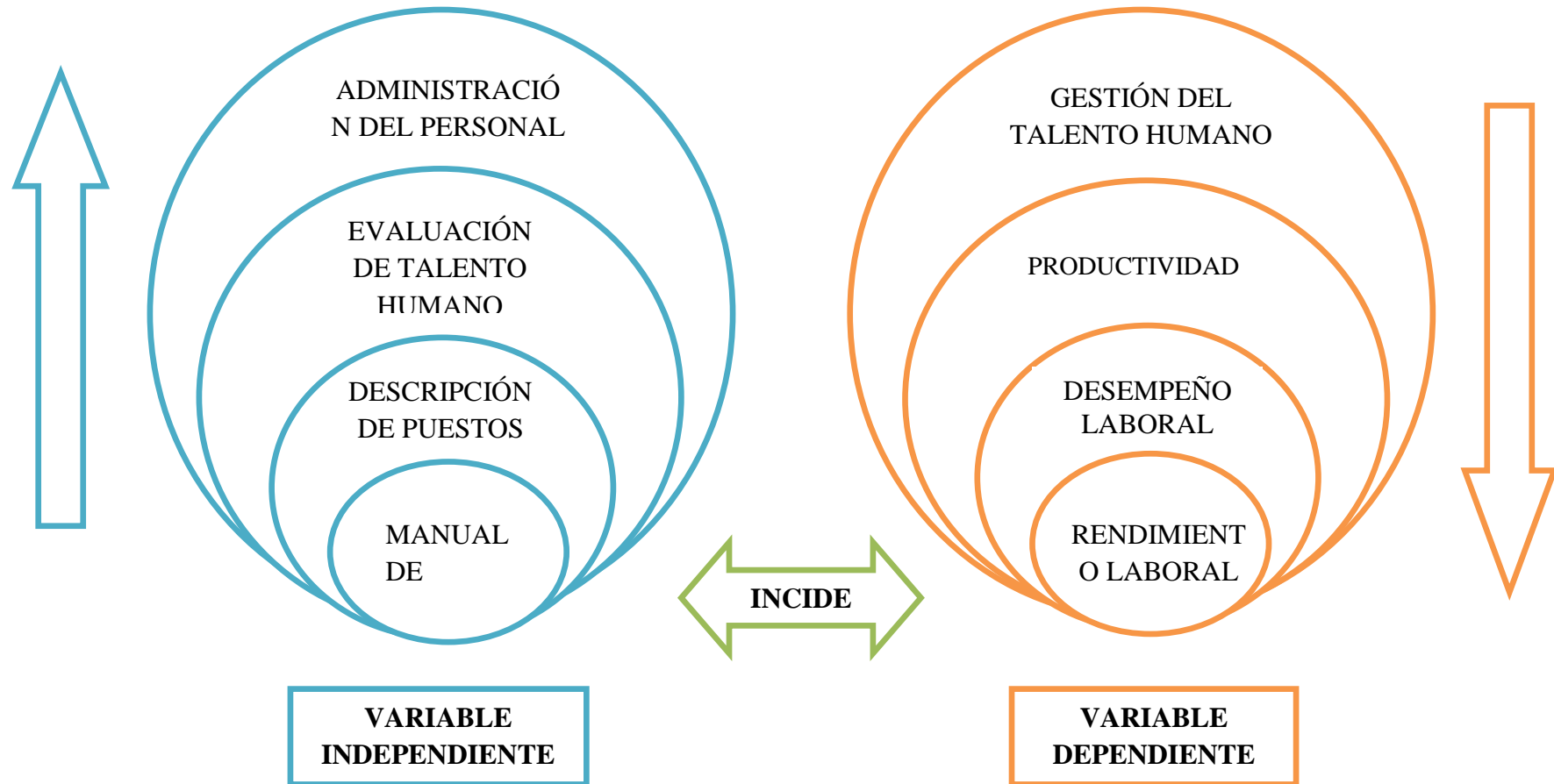
#### **DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO PUBLICO**

**Art. 61.-** Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

#### **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Las variables consideradas en el presente trabajo de investigación son: el Manual de Funciones y el Rendimiento Laboral en los colaboradores del ECU 911 las mismas que se dan a conocer a través de un sumario de la visión dialéctica mediante las conceptualizaciones que sustentan el proyecto.

## CATEGORIAS FUNDAMENTALES



**Gráfico N° 2:** Categorías fundamentales

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

## **2.4.1.-CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.1.1.- MANUAL DE FUNCIONES**

Es un documento elaborado por el área de talento humano mediante la observación, la entrevista con los trabajadores. Está compuesta de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles.

Incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”. Así mismo, Chiavenato en su libro Gestión del Talento agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas

necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

### **Proceso**

La elaboración de un manual de funciones consta de 7 fases:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:
  - a. Organización de la empresa.
  - b. Objetivo estratégico de la empresa
  - c. Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.
3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

### **Utilidad y beneficios para la empresa**

- ✓ Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- ✓ Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.
- ✓ Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.



- ✓ Los conocimientos específicos del sector que posee al elaborar el manual de funciones, CHIAVENATO I. (1999) (Pag.3.)

#### **2.4.1.2.- DESCRIPCION DE PUESTOS PUESTO**

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto.

La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

Por otro lado, muchos empresarios nos han comentado que ellos no requieren tener descripciones de puestos, dado que todos sus colaboradores saben lo que deben hacer. Desde un punto de vista superficial, podemos decir que la mayoría

de los trabajadores siempre saben lo que deben hacer, conocen la rutina de su trabajo... pero lo importante no es eso, sino debemos preguntarnos:

¿Lo que hacen mis empleados contribuye o aporta valor a la organización? Si no se hicieran algunas de esas tareas ¿la empresa obtendría los mismos resultados? ¿Mejores? ¿Peores? De aquí la importancia de realizar un análisis de puestos para obtener las descripciones y los perfiles de puestos que realmente necesita la empresa y luego buscar a las personas ideales para cubrir dichos puestos.

Finalmente, es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos, inclusive para algunos "expertos". Pero por puro sentido común, la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados.

Y por el contrario, el perfil de puesto establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente de tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puesto.

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener:

- a) nombre del puesto;
- b) área a la que pertenece;
- c) localidad en donde se ubica el puesto;
- d) el número de plazas existentes;
- e) edad y sexo requeridos;
- f) líneas de reporte directo y funcional;

- h) posibles substitutos; e
- i) la misión o razón de ser del puesto.

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato. Si no lo están, sugerimos que te cuestiones si realmente ese objetivo aporta algo a la consecución de los objetivos organizacionales y a la misión y visión de la empresa. Si no aporta, debería eliminarse del puesto.

Los que sean necesarios. Sin embargo, si un puesto tiene muchos objetivos, es decir, más de 7 u 8, seguramente estará mal definido y deberá hacerse una revisión exhaustiva del puesto a través del análisis de puestos. Posteriormente, los objetivos los partimos en tareas y responsabilidades, lo que nosotros llamamos funciones. Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad específica.

Aunque es evidente que la trascendencia de dichas funciones es diferente, y por lo tanto, unas pesan más que otras en cuanto a la importancia en el desempeño del puesto, esto no se incluye dentro de la descripción del puesto. Sin embargo, nosotros aconsejamos listar los objetivos y las funciones en orden de importancia para el puesto.

¿Cómo hacer esto? Existen muchos criterios, pero nuestra experiencia nos indica que si nos hacemos la pregunta de ¿cuál sería el impacto a la organización por no realizar dicha función? La respuesta a esta pregunta nos da un indicador muy significativo sobre su prioridad para el puesto.

Obviamente la respuesta a esta pregunta depende del mismo objetivo, pero nuevamente nuestra experiencia nos indica que la mayoría de los objetivos deben

tener entre 3 y 6 funciones. Esto no significa que no pueda haber más o menos, simplemente es un parámetro a seguir.

### **Social en la Descripción de Puestos**

En cuanto al entorno social, su importancia radica en que nos ubica al puesto dentro de un contexto social, y por lo tanto, nos permite inferir ciertas habilidades o competencias laborales que el ocupante del puesto debe tener. Pero esto lo especificamos dentro del perfil del puesto.

Dentro del entorno social, nosotros sugerimos los siguientes actores: a) supervisor inmediato; b) clientes externos; c) proveedores; d) clientes internos; e) compañeros de trabajo; f) comités interdisciplinarios; g) jefes indirectos; y h) subordinados. Esta separación no implica que no pueda haber otros actores, como por ejemplo, sindicatos, pero no es muy común.

En la definición del entorno social, se debe indicar que tipo de relaciones o contacto debe tener el ocupante del puesto con cada uno de los actores. Por ejemplo, un gerente de ventas en su relación con clientes externos, deberá decir algo así como:

“Establecer, mejorar o continuar las relaciones comerciales con clientes estratégicos mediante la creación de canales de comunicación estrechos con altos directivos de los clientes”. Esto obviamente deberá ser parte de un objetivo, pero en este contexto nos permite inferir que deberá tener habilidades de relaciones públicas y de comunicación bastante desarrolladas. Aunque esto se define en el perfil del puesto. [www.descripciondepuestos.com](http://www.descripciondepuestos.com)

### **2.4.1.3.- EVALUACION DEL TALENTO HUMANO**

#### **Concepto:**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este

sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Se parte de la base que toda persona, en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, debe ser evaluada. Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control y coacción. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona. *(Woyné R.2005)*

### **Procedimiento para la evaluación del desempeño**

1. Debe llenarse el formato de objetivos donde aparezca las principales responsabilidades de compromisos de tareas y desarrollo que fueron negociados y establecidos conjuntamente entre el jefe inmediato y el colaborador a inicio del período, debe ser conservado por el jefe inmediato y se le debe entregar una copia al colaborador, no hace falta que se envíe a Recursos Humanos ya que se encuentra en el SIED.
2. Trimestralmente el jefe inmediato y colaborador revisan los avances, realizando las evaluaciones formales en el mes de junio y la otra en el mes de Diciembre.
3. Es conveniente, que antes de realizar la entrevista para llevar a cabo la evaluación anual del desempeño, donde se revise el cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los principales compromisos de desarrollo, al finalizar el período tanto el jefe inmediato como el colaborador es necesario que hubiesen preparado la evaluación, utilizando las formas correspondientes, y que tengan a la mano las responsabilidades y

compromisos acordados, así como otros datos que faciliten el proceso (reportes de resultados o productos).

4. Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.
5. En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de Recursos Humanos. Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifican los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período. (cada 6 meses)
6. Finalmente, ambos deben firmar de común acuerdo, teniendo oportunidad de anotar sus comentarios acerca del proceso.
7. La evaluación deberá ser conocida y revisada por el superior de ambos.
8. El jefe inmediato es responsable del seguimiento de las medidas acordadas, tanto referentes a nuevas responsabilidades y compromisos especiales, como a las acciones de desarrollo o capacitación. El colaborador es responsable de llevar a cabo las medidas acordadas, referentes a nuevas responsabilidades o compromisos de tareas y en los compromisos personales de desarrollo.
9. La Oficialía Mayor de Gobierno, a través de su Dirección de Recursos Humanos, concentrará la información obtenida en el proceso, generando el resultado global que se visualizarán por quienes intervengan en el proceso de evaluación (jefes y colaboradores), junto con las recomendaciones y planes de capacitación u otras medidas que se consideren necesarias. Toda evaluación

es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

**Para la Jefatura:**

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

**Para el Subordinado**

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.

3. Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### **Para la Empresa**

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **Métodos de evaluación del Desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación



### **Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño. [www.proyectogirh.com](http://www.proyectogirh.com)

#### **2.4.1.4.- ADMINISTRACION DEL PERSONAL**

##### **Conceptos**

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales”

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

Existen varios enfoques de los que significa administrar recursos humanos, según Mondy lo más importante es la organización y considera que el talento humano solo es un instrumento para alcanzar los objetivos trazados, con lo cual el talento humano es considerado simplemente como un recurso más, y no considera las necesidades del colaborador como individuo, más bien como organización.

Chruden y Sherman, coinciden en su concepto con Fernando Arias, al considerar a la Administración de Recursos Humanos, como una fuente de seguridad para el talento humano, ya que siempre habla de la superación y cuidado de cada uno de ellos, en primer lugar y por ende para el de su organización, concepto con el cual se coincide totalmente, ya que en estos comentarios, se refleja lo que debería ser en una empresa, el cuidado y crecimiento del potencial humano, quién sin duda es el principal eje de cualquier organización.

Chiavenato recopila los conceptos anteriores y lo hace uno solo, de acuerdo a su concepto el busca mediante un proceso administrativo, aplicar técnicas que permitan aprovechar al máximo el potencial humano, y a su vez busca que la organización sea el medio para que cada uno de sus colaboradores alcance sus metas independientemente de las funciones que desempeñe dentro de la organización.

Al analizar estos conceptos se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es un proceso a través del cual se pretende darle todas las herramientas y beneficios posibles al talento humano, para que desarrollen sus funciones con eficiencia y eficacia a fin de cristalizar las metas organizacionales.

## **Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

Hoy en día se hace necesario que se entienda la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos.

En este proceso de globalización en que vivimos, urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos, más cuando la organización a ser estudiada regula a nivel local y nacional, todo lo concerniente a lo laboral que a su vez, es el pilar fundamental de los Recursos Humanos.

Cabe recalcar que la importancia de la Administración de Recursos Humanos, lleva el mismo sentido general para todas las organizaciones que posean un Departamento de Recursos Humanos, ya que todas estas surge la misma necesidad de afianzamiento laboral, institucional y de crecimiento en general, con lo cual expones los siguientes ítems de importancia de la Administración de Recursos Humanos.

Mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, dando lo mayor de sí con un sentido de pertenencia hacia la organización de tal modo que sea lo mayormente productivo, eficiente y eficaz en su puesto de trabajo y manteniendo siempre el compromiso de compañerismo y lealtad organizacional.

Un comentario que ayudará a visualizar más de cerca la realidad de la importancia de la administración de recursos humanos es el siguiente:

“Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales. En este proceso de

globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos”

El aporte que da a este tema el comentario anterior es muy importante, ya que no solo habla de la importancia que debe de tener la Administración de Recursos Humanos dentro del plano nacional, ya que este enfoca hacia más allá de nuestra realidad, al tener en cuenta el avance constante que llevan otros países, lleva a que tratemos de globalizarnos con respecto a otras naciones, no solo en tecnología, sino también en ámbitos de estructura, de objetivos, de metas e incluso en algunos casos hasta de pensamiento organizacional.

Esto será de mucha ayuda, ya que se podrá estar a la par sino es a nivel mundial, por lo menos a nivel de Sudamérica, con lo cual se estaría dentro del contexto con respecto a otros países. La importancia de la implementación de Recursos Humanos en toda organización está basada en la necesidad que se tiene que poner manejar de manera idónea al talento humano, a través de la administración se puede crear técnicas que permita tanto dirigir como explotar las habilidades y capacidades del talento humano en beneficio de la organización.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos siempre van a derivar de los objetivos de la organización, ajeno a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros, tanto en lo laboral, en el mejoramiento de habilidades, en el ámbito social, cultural, legal e incluso de esparcimiento del talento humano de tal forma que estos se sientan comprometidos y como se dice vulgarmente sientan la camiseta de su organización. Para esto es tomado en cuenta los siguientes objetivos:

- “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”
- “Contribuir a un mejoramiento de los recursos humanos de la empresa
- Contribuir al logro de metas de cada persona, si se cumplen estas metas, las metas de la empresa se cumplirán.
- Que el personal tenga en cada puesto la capacidad para desarrollarse y desempeñar adecuadamente las actividades encomendadas y contribuyan con su trabajo al objetivo general de la empresa”
- Mantener personal capacitado dentro de la organización

Mantener una excelente comunicación entre compañeros de trabajo y hacia niveles superiores. Todos los objetivos van dirigidos a mejorar el nivel de competencia del talento humano, con el apoyo de la organización a través de la capacitación o de crear los medios necesarios para que las habilidades innatas de los colaboradores se llegue a manifestar y desarrollar; alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral a través del reconocimiento de sus funciones y de su contribución para la realización de los objetivos trazados por la institución.

### **Funciones de la Administración de Recursos Humano**

Las funciones que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, van a variar de acuerdo a que ambiente esté encaminado, es decir será distinta la función que cumpla dentro del plano empresarial, como en el ámbito social, ya que de ninguna manera serán similares, pero a la larga forma parte de la lista de funciones generales de toda organización.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

## **2.4.2.-CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.2.1.- RENDIMIENTO LABORAL**

Es el comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desenvuelve dentro de su área de trabajo. Rendimiento está relacionado con la consecución de los objetivos. Y por lo tanto debe de estar relacionado con incentivos y remuneración. El típico ejemplo es si vendes más tienes un variable más alto.

Guillén Gestoso, et al. (2000), considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

Por otra parte, el rendimiento como variable depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Brunet (2002), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales.

A este respecto las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (citados por Brunet, 2002) demostraron que las organizaciones altamente productivos se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado.

*Mondy Wayne, Robert Noé, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición  
Pág.4*

#### **2.4.2.2.-DESEMPEÑO LABORAL**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (*citado en Araujo y Guerra, 2007*).

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran

labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (*citado en Araujo y Guerra, 2007*). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (*citado en Queipo y Useche, 2002*).

### **Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral**

1. **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
2. **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.



3. **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
4. **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
6. **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción...

### **Gestión del desempeño laboral**

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

Para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad. En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

## **Desarrollo**

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga.

Gestión, proviene de la acepción latina *gesti-onis*, acción del verbo *gêre* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales</li> <li>• Enfatiza el proceso</li> <li>• Realizado por la línea</li> <li>• Orientado al largo plazo</li> <li>• Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto</li> <li>• Enfatiza la evaluación</li> <li>• Realizado por RRHH</li> <li>• Orientado al corto plazo</li> <li>• Los resultados son críticos</li> </ul>

**Cuadro N° 1:** Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

**El objetivo fundamental de la gestión del desempeño**

Es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, importancia y necesidad, sin embargo en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, pudiéndose referir los que se señalan a continuación:

La Gestión del Desempeño es un proceso integrador y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (Figura 1)



Figura 1: Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH. Fuente: Elaboración propia.

### Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:

**I-Planificación:** Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

**II-Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

**III-Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

*Ruiz (2004)* concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 2.



Figura 2: Ciclo dinámico de gestión del desempeño. Fuente: Ruiz (2004).

### **Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:**

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del Desempeño según la autora son:

#### **Feedback:**

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el Feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un Feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

#### **Metas:**

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

#### **Comunicación:**

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

#### **Documentación:**

- Un buen Sistema de Administración del Desempeño (SAD) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.
- Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en la figura 3.

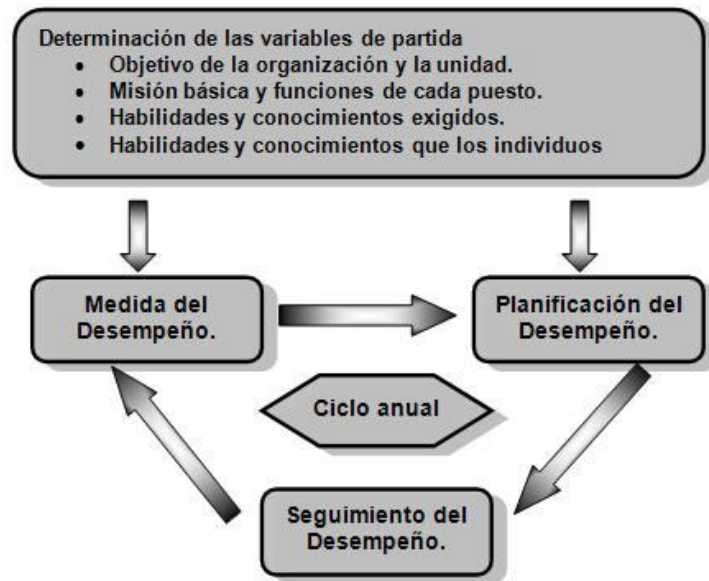


Figura 3: Proceso de Gestión del Desempeño. Fuente: Osorio y Espinosa (1995).

*Chruden y Sherman, Administración de Personal, Editorial South Western Publishing 1987*

### 2.4.2.3.- PRODUCTIVIDAD

#### Conceptos

Definición de Productividad que realiza la Real Academia Española. "Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía etc."

Otros puntos de vista:

- Capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos.
- Medida de rendimiento que se refiere a la relación entre lo obtenido (bienes y servicios) y lo ingresado (materiales usados y horas de trabajo).
- Relación entre los insumos y la producción total obtenida al operar un proceso.



- Los insumos pueden ser dinero, mano de obra ó tiempo.
- La producción total puede ser en número de productos ó dinero.

Eficacia con la que se utilizan los recursos para alcanzar los objetivos de producción que se han fijado inicialmente

Definición que hace la EPA (Agencia Europea de Productividad). “La productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano”.

Prior (1992) cita la definición presentada en el IV Congreso Mundial de Productividad (1984) en el que se estableció que: la productividad es un concepto universal que aspira a proporcionar más y más bienes y servicios (outputs), para un mayor número de personas, con cada vez menor número de recursos reales (inputs); y para ello considera que es necesaria la aplicación integrada de habilidades y esfuerzos humanos, capital, tecnología, etc., para conseguir aumentos sostenidos y un mejor nivel de vida para todos, y a esto se le denomina: "productividad total".

### **Niveles de productividad**

Farell (1957) abrió esta línea de investigación sobre el análisis de la eficiencia que se basaba en determinar la distancia entre las diferentes mediciones realizadas y la frontera eficiente de producción. En los últimos años se han desarrollado otras dos vías diferentes para la medición de la eficiencia que son:

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad:

eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

**EFICIENCIA:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda,, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculados a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de la productividad únicamente asociaríamos la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor “hacia adentro” de la organización.

Buscando a toda costa ser más eficiente y pudiendo obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etc.

Consideramos que tenemos un restaurante y siguiendo nuestro estilo eficientista, confeccionaremos los diferentes platos ahorrando al máximo los recursos para de esa forma obtener mayor eficiencia. ¿Comería Ud. en un restaurante que ahorra el tomate en una carne guisada o que ahorra la sal en un pollo en cazuela? A lo mejor sí a lo mejor no, claro que eso está en de acuerdo a sus gustos culinarios, pero en general eso no es lo que está buscando el dueño del restaurante, sino ahorrar a toda costa, independientemente de los gustos de sus clientes.

No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos.

**EFFECTIVIDAD:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, “Este año se sobre cumplió el plan de....”. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

**EFICACIA:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: **CALIDAD DEL SISTEMA.**

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD

### **Características generales**

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (*P*) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.

Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final.

La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

### **Desarrollo de la productividad en las empresas**

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo

que establece el *Convenio Colectivo de la empresa SEAT, S.A* para definir lo que ellos entienden por productividad total:

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.

### **Tipos de productividad**

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF).

#### **Productividad laboral**

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

#### **Productividad total de los factores**

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la

organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

### **Factores que influyen en la productividad**

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- Salidas: Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

### **Mejora de la productividad**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo

- Calidad
- Otros.

### **Productividad, sustentabilidad e impacto social**

Según las hipótesis de la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Esto es consecuencia de la época en que el modelo fue ideado (siglo XIX), en la que no se conocían límites a la explotación de estos recursos. Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles (ver Pico petrolero) y diversas materias primas.

Esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la biocapacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales. Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje.

De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.

### **Otras definiciones de productividad**

Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la

productividad mejora' o también se tiene que 'Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.

Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad. *Arias G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1979 (pag.25)*

#### **2.4.2.4.- GESTION DE TALENTO HUMANO**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

#### **Definición de recursos y talento humano**

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

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



**RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

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

### **Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

**"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"**

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal.

Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo

una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra.

Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

### **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

### **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. *Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición Pág.20*

## **2.5. HIPÓTESIS.**

El manual de funciones incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del centro integrado de seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Manual de funciones

**Variable Dependiente:** Rendimiento laboral

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se vio la necesidad de la aplicación de un enfoque cualitativo para realizar un análisis más descriptivo del tema, respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, tratará de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

También se utilizó un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la presente investigación fue desarrollada tanto en el ámbito Bibliográfica debido a que se recogió información de diferentes fuentes tales como libros, manuales, monografías, páginas ilustrativas de internet y a su vez de tesis relacionadas al tema, esto es de gran ayuda para la construcción del marco teórico, con la ayuda de esta información y con el criterio de algunos autores que con sus distintos puntos de vista aportan con una base científica creíble en esta labor.

De Campo porque el trabajo de investigación se realizó dentro de la centro integrado de seguridad “ECU 911” por lo que la observación e información se obtuvo con la población analizada.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los niveles con los cuales se realizó la presente investigación son los siguientes:

#### **-Exploratorio**

En esta etapa la metodología usada será flexible y ayudara a formular la hipótesis, además permitirá sondear el problema dando mayor amplitud.

#### **-Asociación de Variables**

Permite establecer asociación entre las variables de estudio, determinar el grado de incidencia que tiene una variable con la otra, es decir que se determinó los resultados del manual de funciones en el rendimiento laboral de los colaboradores.

### **3.2 Población y Muestra**

La población del centro integrado de seguridad ECU 911 es de 90 personas.

Por ser una población reducida, no se aplicará fórmula.

### 3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Manual de Funciones

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Es un documento elaborado por el área de talento humano mediante la observación, la entrevista con los trabajadores. Está compuesta de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo	<p>-Requisitos</p> <p>-Objetivos</p> <p>-Funciones</p> <p>-Competencias</p>	<p>Personales</p> <p>Académicos</p> <p>Generales</p> <p>Principales</p> <p>Secundarias</p> <p>Para la organización</p> <p>Para el cargo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El manual de funciones de la institución constan los requisitos personales para el puesto de trabajo.</li> <li>2. En el manual de funciones de la institución constan los requisitos académicos.</li> <li>3. En el manual de funciones de la institución constan los objetivos generales para el puesto.</li> <li>4. En el manual de funciones de la institución constan los objetivos específicos para el puesto</li> <li>5. En el manual de la institución constan las funciones generales para el puesto</li> <li>6. En el manual de la institución constan las funciones específicas para el puesto</li> <li>7. En el manual de funciones de la institución constan las competencias para la organización</li> <li>8. En el manual de funciones contestan las competencias para el cargo.</li> </ol>	<p><b>Encuesta-cuestionario</b></p>

**Cuadro N° 2:** Variable independiente

**Fuente:** Investigador

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba



**Variable Dependiente: Rendimiento Laboral**

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUMENTOS
Es el comportamiento cuantitativo de los colaboradores, evidenciado en la eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desenvuelve dentro de su área de trabajo	-Eficacia          -Eficiencia       -Efectividad	-Aprovechar recursos  -Utilización adecuado de recursos  - Manejo adecuado de tiempos  -Manejo adecuado de movimientos  -Logro de objetivos  -Cumplimiento de metas	1. El manual de funciones de la institución le facilita aprovechar todos los recursos para su trabajo  2. El manual de funciones de la institución le enseña utilizar adecuadamente los recursos para su trabajo  3. El manual de funciones de la institución le ha facilitado el manejo adecuado de los tiempos para su trabajo.  4. El manual de funciones de la institución le facilitado el manejo adecuado de los movimientos para su trabajo  5. El manual de funciones de la institución le facilitado el logro objetivos.	Encuesta- cuestionario

**Cuadro N° 3:** Variable Dependiente

**Fuente:** Investigador

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

### 3.6 RECOLECCION DE INFORMACION

Preguntas básicas	Explicación
1 ¿Para qué?	Investigar el impacto que produce el manual de funciones en el rendimiento laboral.
2 ¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores del centro integrado de seguridad “ECU 911”
3 ¿Sobre qué aspectos?	Incidencia del manual de funciones en el rendimiento laboral.
4 ¿Quién?	Investigador
5 ¿Cuándo?	Mes de Enero
6 ¿Dónde?	Centro integrado de seguridad “ECU 911”
7 ¿Cuántas veces?	Una vez
8 ¿Con qué técnicas?	Encuesta,
9 ¿Con qué?	Cuestionario,
10 ¿En qué situación?	Entre semana

**Cuadro N° 4:** Recolección de información

**Fuente:** Investigador

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS**

Para dar solución a este tema de investigación, es de vital importancia establecer ciertas estrategias metodológicas que permitirán de manera clara y precisa orientar el desarrollo del tema planteado.

La base de este proceso de investigación se sustentó en la utilización de dos técnicas: la bibliográfica y la del trabajo, la primera dedicada a escoger información conceptual localizada en libros, periódicos, revistas, folletos, internet y documentos varios; la segunda nos brinda información de primera fuente mediante la observación, la encuesta etc.

Estos datos nos permitieron tener una visión general del hecho o fenómeno a investigarse para lo cual utilizamos investigación aplicada en virtud de poder alcanzar la interpretación cualitativa de las causas y consecuencias del fenómeno en estudios apoyados en los métodos inductivo y deductivo, los mismos que nos permitieron comprobar o modificar el hecho investigado.

El universo de esta investigación se hizo con el personal del ECU 911.

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Se revisó y analizó la información recogida es decir se implementará la limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta y en algunos casos no pertinentes.

Se tabularon los cuadros según las variables y según la hipótesis que se propuso y se representó gráficamente.

Se analizó los resultados estadísticos de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteada.

Se interpretó los resultados con el apoyo del marco teórico.

Se comprobó y se verificó la hipótesis.

Se estableció las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### Encuesta dirigida al personal del ECU 911.

**Pregunta 1.-** ¿En el manual de funciones del Centro constan los requisitos personales para el puesto de trabajo?

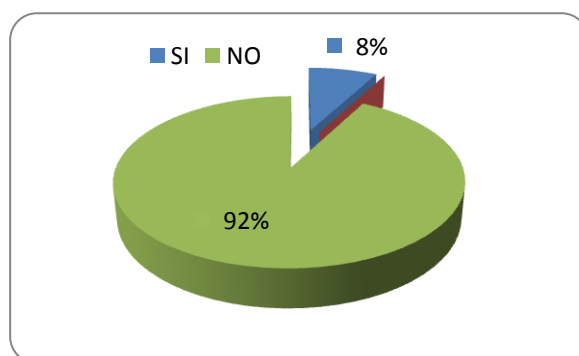
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	7.78
NO	83	92.22
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N°5**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 3**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si en el manual de funciones constan los requisitos personales para el puesto manifiestan lo siguiente: 7 personas que corresponden al 7.78 % indican que sí, mientras que 83 colaboradores sostienen que no, corresponde al 92.22%.

**Interpretación:** Estos datos nos permiten señalar que en el manual de funciones del centro constan los requisitos personales o en su defecto no en todos los cargos. Posiblemente porque fue un manual hecho en poco tiempo por motivo de tener cerca la inauguración del Centro Integrado de Seguridad ECU 911.

**Pregunta 2.-** ¿En el manual de funciones del Centro constan los requisitos académicos?

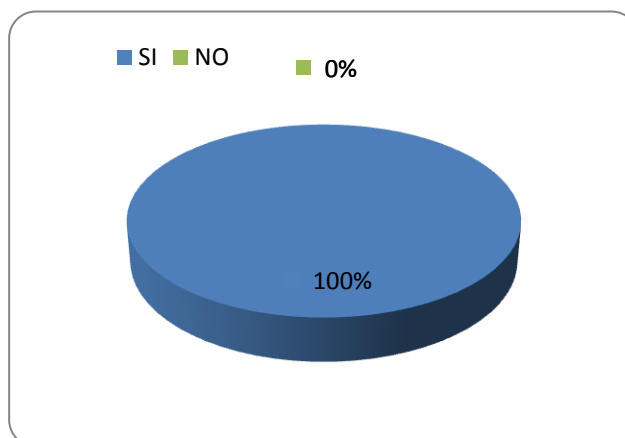
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	100%
NO	0	0
TOTAL	90	100.00

**Cuadro N°6**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 4**



**Análisis:**

Al consultar a los colaboradores si en el manual de funciones constan los requisitos académicos para el puesto manifiestan lo siguiente: 90 personas que corresponden al 100 % indican que sí, mientras que ningún colaborador sostiene que no, corresponde al 0%.

**Interpretación:**

En el manual de funciones del Centro consta los requisitos académicos para el puesto lo que determina que no se debe aumentar ni disminuir en cuanto a esto se refiere pues se entiende que en cada uno de los cargos existentes en el centro consta los requisitos académicos.

**Pregunta 3.-** ¿En el manual de funciones del Centro consta el objetivo general para el puesto?

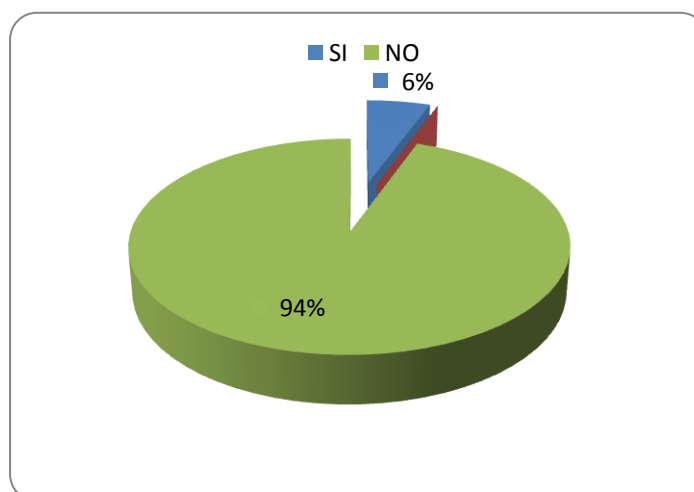
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	5.56
NO	85	94.44
<b>TOTAL</b>	90	100

**Cuadro N° 7**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 5**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si en el manual de funciones consta el objetivo general para el puesto manifiestan lo siguiente: 5 personas que corresponden al 5.56 % indican que sí, mientras que 85 colaboradores sostienen que no, corresponde al 94.44%.

**Interpretación:** Los datos reflejan que en el manual de funciones falta detallar el objetivo general en cada uno de los cargos o en su defecto corregir y aumentar en algunos, el motivo de la falta de este detalle sería la falta de tiempo para organizar adecuadamente la estructura del manual de funciones.

**Pregunta 4.-** ¿En el manual del Centro constan todas las funciones generales para el puesto?

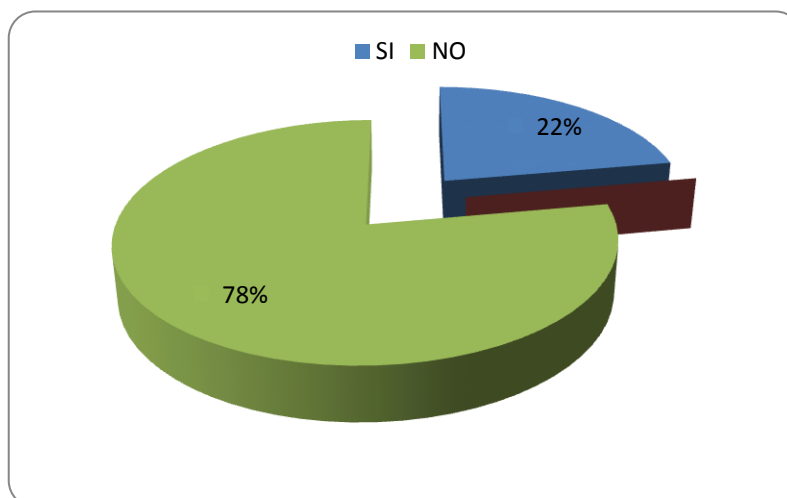
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	22.22
NO	70	77.78
TOTAL	90	100.00

**Cuadro N° 8**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 6**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si en el manual de funciones constan funciones generales para el puesto manifiestan lo siguiente: 20 personas que responden al 22.22 % indican que sí, mientras que 70 colaboradores sostienen que no, corresponde al 77.78%.

**Interpretación:** Luego de analizar los datos se determina que hace falta revisar los cargos para estipular o detallar las funciones generales en los puestos de trabajo que así lo requieran.

**Pregunta 5.-** ¿En el manual del Centro constan todas las funciones específicas para el puesto?

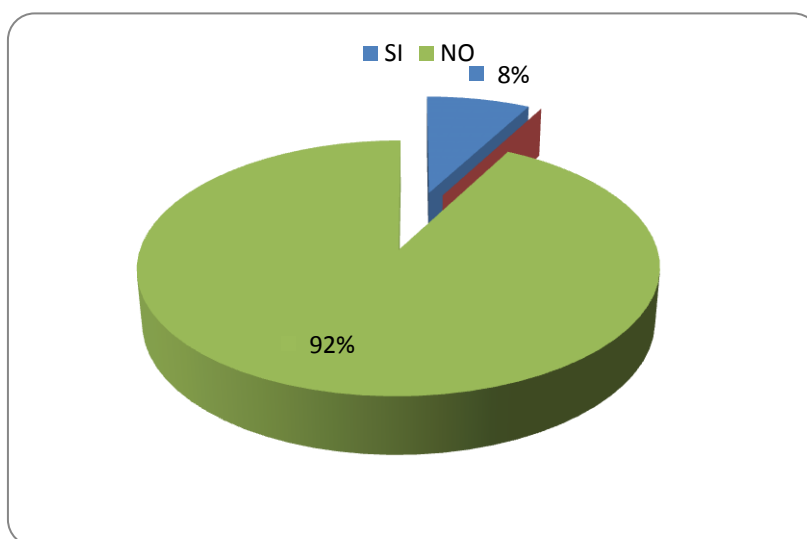
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	7.78
NO	83	92.22
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 9**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 7**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si en el manual de funciones constan las funciones secundarias para el puesto manifiestan lo siguiente: 7 personas que corresponden al 7.78 % indican que sí, mientras que 83 colaboradores sostienen que no, corresponde al 92.22%.

**Interpretación:** Los datos expuestos reflejan que la gran mayoría de colaboradores del centro sostiene que en el manual de funciones no constan las funciones secundarias del cargo o se sobreentiende que faltan aún detallar más funciones en algunos cargos o en todo en su defecto.



**Pregunta 6.-** ¿En el manual de funciones constan las competencias para la organización?

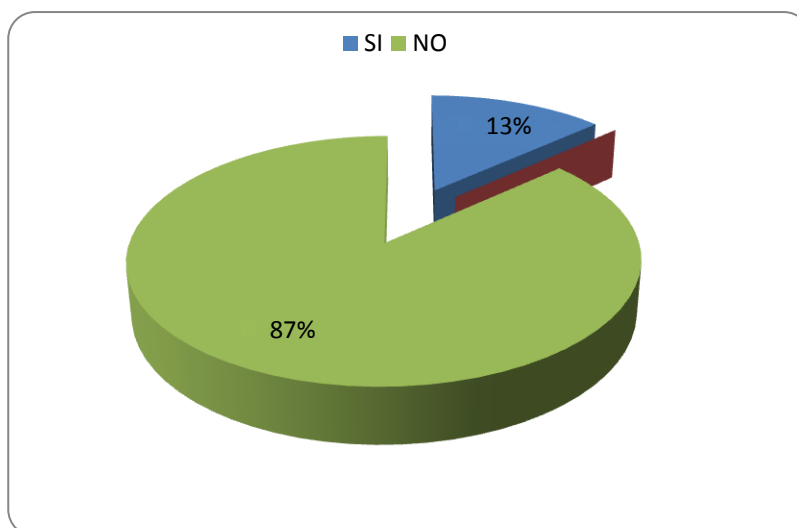
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	13.33
NO	78	86.67
TOTAL	90	100.0

**Cuadro N° 10**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 8**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones constan las competencias para la organización manifiestan lo siguiente: 12 personas que corresponden al 13.33 % indican que sí, mientras que 78 colaboradores sostienen que no, corresponde al 86.67 %.

**Interpretación:** Los datos presentados detallan y muestran que el manual de funciones requiere de determinar las competencias para la organización pues aunque algunas personas contestaron que si existen. La gran mayoría sostiene que no es así. Por lo tanto se debe revisar y reestructurar lo necesario.

**Pregunta 7.-** ¿En el manual de funciones constan las competencias para el cargo?

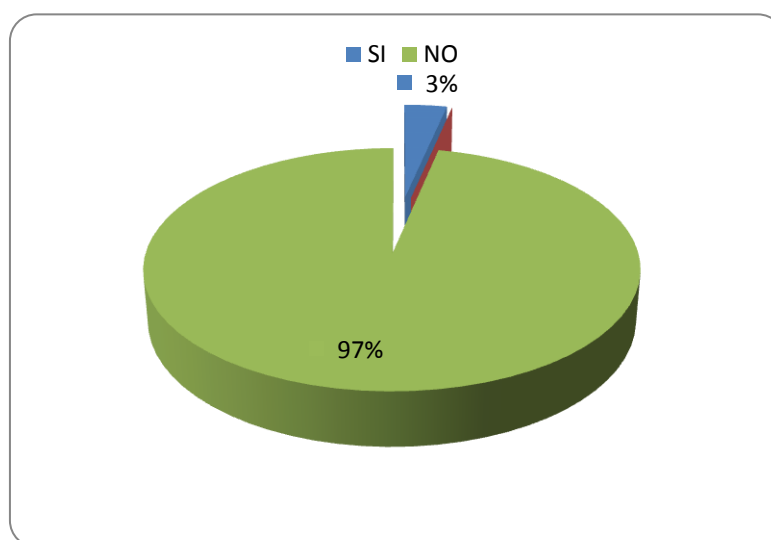
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	3.33
NO	87	96.67
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100.00</b>

**Cuadro N° 11**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 9**



**Análisis:**

Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones constan las competencias para el cargo manifiestan lo siguiente: 3 personas que corresponden al 3.33 % indican que sí, mientras que 87 colaboradores sostienen que no, corresponde al 96.67%.

**Interpretación:**

Los datos presentados detallan y muestran que el manual de funciones requiere de determinar las competencias para el cargo pues aunque algunas personas contestaron que si existen. La gran mayoría sostiene que no es así. Por lo tanto se debe revisar y reestructurar lo necesario.

**Pregunta 8.-** ¿El manual de funciones del Centro facilita aprovechar todos los recursos para su trabajo?

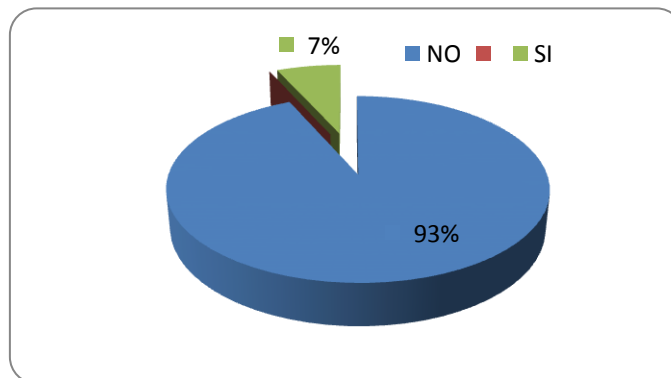
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	6.67
NO	84	93.33
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 12**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 10**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones facilita aprovechar todos los recursos para su trabajo manifiestan lo siguiente: 6 personas que corresponden al 6.67 % indican que sí, mientras que 84 colaboradores sostienen que no, corresponde al 93.33%.

**Interpretación:** En su defecto los datos manifestados en la tabla y gráficos respectivamente nos muestran que se debe analizar y reestructurar el manual de funciones existente o encontrar el motivo por el cual los colaboradores no pueden aprovechar los recursos adecuadamente.

**Pregunta 9.-** ¿El manual de funciones del Centro le enseña a utilizar adecuadamente los recursos para su trabajo?

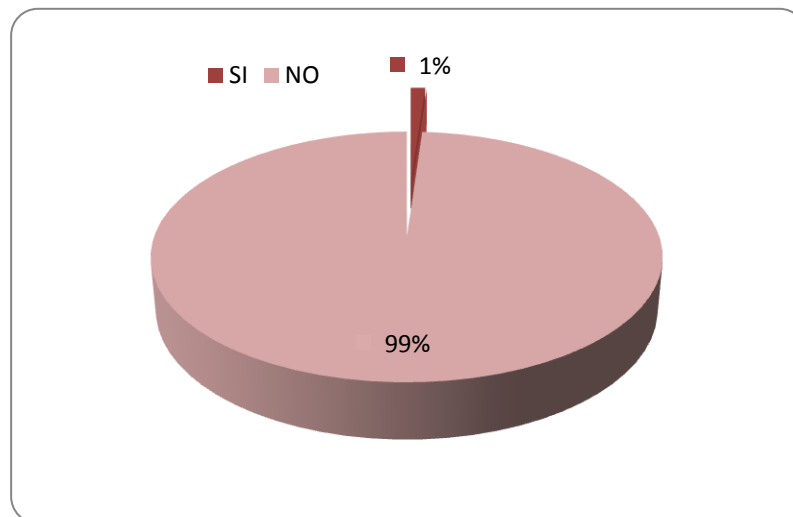
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	1.11
NO	89	98.89
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 13**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 11**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones enseña a utilizar los recursos manifiestan lo siguiente: 1 personas que corresponden al 1.11 % indican que sí, mientras que 88 colaboradores sostienen que no, corresponde al 98.89%.

**Interpretación:** En su defecto los datos manifestados en la tabla y gráficos respectivamente nos muestran que se debe analizar y reestructurar el manual de funciones existente o encontrar el motivo por el cual los colaboradores no pueden utilizar los recursos adecuadamente.

**Pregunta 10.-** ¿El manual de funciones del Centro le ha facilitado el manejo adecuado de los tiempos para su trabajo?

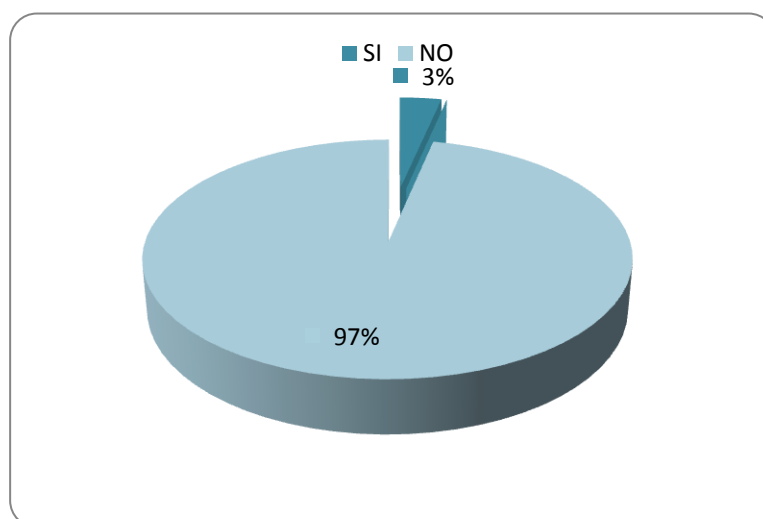
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	3.33
NO	87	96.67
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 14**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 12**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones ha facilitado el manejo adecuado de los tiempos para el trabajo manifiestan lo siguiente: 3 personas que corresponden al 3.33 % indican que sí, mientras que 87 colaboradores sostienen que no, corresponde al 96.67%.

**Interpretación:** La mayoría de colaboradores coinciden en dar la respuesta es por esto que resulta obvio que el manual de funciones necesita ser reestructurado o revisado para que así los colaboradores puedan manejar adecuadamente los tiempos dentro de la organización

**Pregunta 11.-** ¿El manual de funciones del Centro le ha facilitado el manejo adecuado de los movimientos para su trabajo?

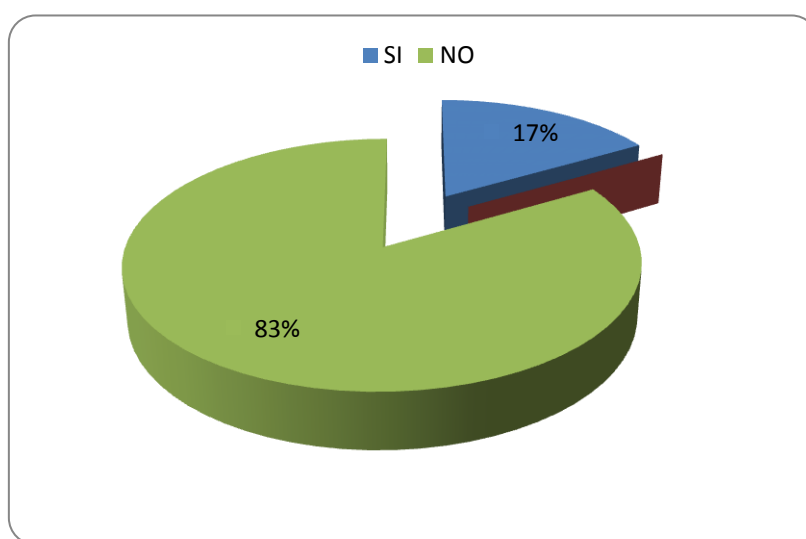
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	16.67
NO	75	83.33
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 15**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 13**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones ha facilitado el manejo adecuado de los movimientos para el trabajo manifiestan lo siguiente: 15 personas que corresponden al 16.67 % indican que sí, mientras que 75 colaboradores sostienen que no, corresponde al 83.33%.

**Interpretación:** La mayoría de colaboradores coinciden en dar la respuesta es por esto que resulta obvio que el manual de funciones necesita ser reestructurado o revisado para que así los colaboradores puedan manejar adecuadamente los movimientos dentro de la organización.

**Pregunta 12.-** ¿El manual de funciones del Centro le ha facilitado el logro de objetivos?

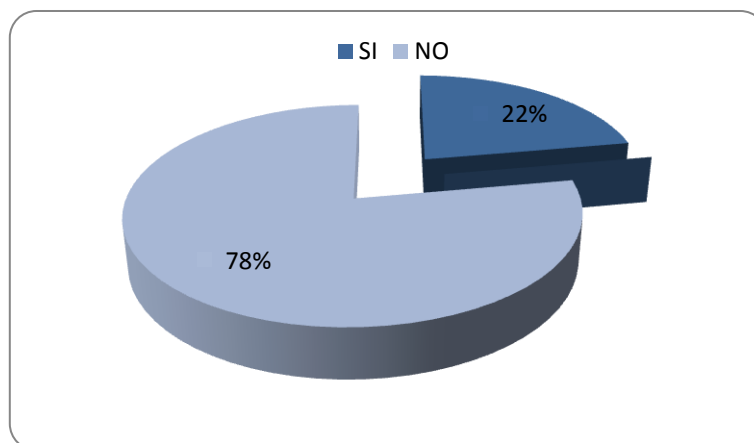
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	22.22
NO	70	77.78
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100.00</b>

**Cuadro N° 16**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 14**



**Análisis:** Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones ha facilitado el logro de objetivos manifiestan lo siguiente: 20 personas que corresponden al % 22.22 indican que sí, mientras que 70 colaboradores sostienen que no, corresponde al 77.78%.

**Interpretación:** Los datos expuestos anteriormente reflejan que sin duda hay personas que consideran que el manual de funciones existente sí ayuda para que puedan alcanzar los objetivos dentro de la organización pero aun la mayoría manifiesta que no es así. Motivo por el cual resulta importante revisar el manual de funciones para dar una solución inmediata a este problema.

**Pregunta 13.-** ¿El manual de funciones del Centro le ha facilitado el cumplimiento de metas?

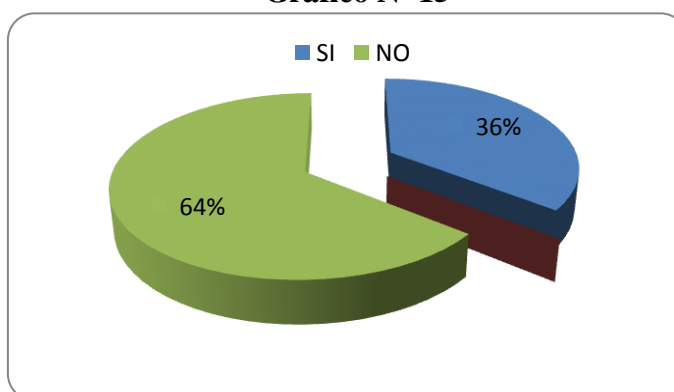
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	35.56
NO	58	64.44
<b>TOTAL</b>	90	100.00

**Cuadro N° 17**

**Fuente:** Encuesta dirigida al personal del ECU 911

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

**Gráfico N° 15**



### **Análisis**

Al consultar a los colaboradores si el manual de funciones ha facilitado el cumplimiento de metas manifiestan lo siguiente: 32 personas que corresponden al 35.56 % indican que sí, mientras que 58 colaboradores sostienen que no, corresponde al 64.44%.

### **Interpretación**

Los datos expuestos anteriormente reflejan que sin duda hay personas que consideran que el manual de funciones existente sí ayuda para que puedan alcanzar las metas dentro de la organización pero aun la mayoría manifiesta que no es así. Motivo por el cual resulta importante revisar el manual de funciones para poder corregir este inconveniente.



## **4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Una vez establecido el problema e identificado la variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis. La hipótesis a verificarse es la siguiente: “El manual de funciones incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” .Las variables que intervienen en la hipótesis son: “ *Variable Independiente*: MANUAL DE FUNCIONES. *Variable Dependiente*: RENDIMIENTO LABORAL

### **4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS**

**HO:** El manual de funciones no incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

**HI:** El manual de funciones si incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **4.2.2 SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

Para la verificación de la hipótesis se utilizara un nivel de significación de 0.01

#### 4.2.3 DESCRIPCIÓN DE POBLACIÓN

Para la investigación de campo se ha tomado la población total de colaboradores del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>90</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 18**

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

#### 4.2.4 Especificación/ Desarrollo de lo estadístico

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>1</b>	<b>7</b>	<b>83</b>	<b>90</b>
<b>2</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>90</b>
<b>3</b>	<b>5</b>	<b>85</b>	<b>90</b>
<b>4</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>90</b>
<b>5</b>	<b>7</b>	<b>83</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>3</b>	<b>87</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>6</b>	<b>84</b>	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>1</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
<b>9</b>	<b>3</b>	<b>87</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>90</b>
<b>11</b>	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>90</b>
<b>12</b>	<b>32</b>	<b>58</b>	<b>90</b>
<b>13</b>	<b>12</b>	<b>78</b>	<b>90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>949</b>	<b>1170</b>

**Cuadro N° 19**

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$FE = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

$$FE: \frac{221 * 90}{1170} = 17$$

$$FE: \frac{949 * 90}{1170} = 73$$

La frecuencia esperada será (SI): 17

La frecuencia esperada será (NO):73

#### 4.2.5 ESPECIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO

Se podrecherà a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro siguiente consta de:

	FILAS	COLUMNAS
G1	13-1	2-1
G1	12	1
G1	12	

**Cuadro Nro. 20** Zonas de rechazo

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

Por lo tanto con 12 gl y a un nivel de 0.05 de significación según la tabla , por lo tanto *si*  $X^2_C$  es menor o igual a  $X^2_t$  se aceptará la hipótesis nula y se rechazará la hipótesis alterna caso contrario se aceptará la hipótesis alterna y se aceptará la hipótesis nula

#### 4.2.6 RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DE LO ESTADÍSTICO

Ítems	O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	7	17	-10	100	5,882352941
	83	73	10	100	1,369863014
2	90	17	73	5329	313,4705882
	0	73	-73	5329	73
3	5	17	-12	144	8,470588235
	85	73	12	144	1,97260274
4	20	17	3	9	0,529411765
	70	73	-3	9	0,123287671
5	7	17	-10	100	5,882352941
	83	73	10	100	1,369863014
6	3	17	-14	196	11,52941176
	87	73	14	196	2,684931507
7	6	17	-11	121	7,117647059
	84	73	11	121	1,657534247
8	1	17	-16	256	15,05882353
	89	73	16	256	3,506849315
9	3	17	-14	196	11,52941176
	87	73	14	196	2,684931507
10	15	17	-2	4	0,235294118
	75	73	2	4	0,054794521
11	20	17	3	9	0,529411765
	70	73	-3	9	0,123287671
12	32	17	15	225	13,23529412
	58	73	-15	225	3,082191781
13	12	17	-5	25	1,470588235
	78	73	5	25	0,342465753
<b>TOTAL</b>	<b>1170</b>	<b>1170</b>			<b>486,9137792</b>

**Cuadro Nro. 21** Recolección de información

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

#### **4.2.7 DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Como se puede observar en la tabla anterior  $X^2$  es igual a 486,913779 y esto es mayor que  $X^2_t$  que es igual a 3.6 por lo tanto se acepta la hipótesis alterna:

**HI:** El manual de funciones si incide en el rendimiento laboral de los colaboradores del centro Integrado de Seguridad ECU 911 de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ✓ Debido a la inadecuada estructura del manual de funciones los colaboradores no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes de sus superiores, generando así inconformidad e insatisfacción que se refleja en un bajo rendimiento laboral.
- ✓ El centro no cuenta con la adecuada estructura del manual de funciones que permita a la organización; coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, permitiendo de esta forma que el colaborador no aproveche y utilice los recursos de una manera óptima.
- ✓ La estructura del manual de funciones actual ha tenido consecuencia directa entre los miembros del centro, reflejando pérdida de tiempos y movimientos al momento de ejecutar sus actividades diarias, provocados por la ausencia, poca claridad y precisión en requisitos personales, objetivo, funciones y competencias del puesto.
- ✓ La incorrecta ejecución de una estrategia para la implementación óptima de la estructura del manual de funciones en la Institución produce el no cumplimiento en los objetivos planteados en cada uno de los puestos designados por el área de talento humano.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Analizar el manual de funciones y determinar los cambios adecuados referentes al **objetivo** de cada uno de los cargos, logrando definir con exactitud cuáles requieren de una reestructuración, para que de esta forma toda cumplan con metas y objetivos personales y de la organización con **efectividad**.
- ✓ Planificar las **funciones principales y secundarias** que cada colaborador debe cumplir dentro del Centro Integrado de Seguridad ECU 911, quienes al tener claro sus tareas no estarán a la expectativa y esperando ordenes de directivos, lo que ayudara a un manejo óptimo de tiempos y movimientos dentro del centro alcanzando la **eficacia** en el trabajo
- ✓ Establecer claramente los **requisitos personales y competencias para el cargo y para la organización** que se necesitan en cada uno de los cargos, mediante la recolección e investigación de información clara y precisa, que permita mejorar, optimizar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores para lograr un desenvolvimiento eficaz y eficiente dentro del centro.
- ✓ Establecer la mejor estrategia para obtener una estructura óptima en el manual de funciones, con el fin de que la organización, colaboradores y línea de supervisión del Centro conozcan claramente lo que se requiere para cada cargo y las funciones a desempeñar por cada uno, de tal forma que exista responsabilidad y un alto sentido de cumplimiento, aprovechando y utilizando al máximo los recursos entregados por el centro, mostrando **eficiencia** en cada tarea realizada, generando altos niveles de rendimiento laboral.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**Tema:** Reestructuración del manual de funciones para el mejoramiento del rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911” de la ciudad de Ambato. Provincia de Tungurahua.

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Nombre de la Institución:** Centro Integrado de Seguridad “ECU 911”

**Beneficiarios:**

Trabajadores y directivos del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911”

**Ubicación:** Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Abril 2013

**Finalización:** Mayo 2013

**Equipo responsable:**

**Investigadora:** Gabriela Altamirano, Psc. Ind. Sofía Jaramillo

**COSTO TOTAL:** 400.00 USD

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Después de analizar e interpretar los resultados de las encuestas, se puede llegar a la conclusión de que la inadecuada estructura del manual de funciones está repercutiendo en el rendimiento laboral de los colaboradores, afectando así directamente al servicio que brinda el centro. La falta de un manual de funciones con una correcta estructura está afectando en la organización, coordinación,

ejecución y control de las actividades diarias que los miembros que integran el centro deben realizar.

Lo que provoca incertidumbre y malestar entre ellos reforzando el hábito de no cumplir con resultados, debido a la falta de claridad en funciones principales y secundarias. Se puede concluir que el centro requiere urgentemente de una reestructuración del manual con el firme propósito de realizar cambios en lo que así amerite, logrando así conformidad y satisfacción personal en cada uno de los colaboradores que hoy en día se ven afectados.

La falta de claridad y precisión en actividades, requisitos y objetivo del puesto se ha manifestado en los bajos niveles de rendimiento laboral que el centro ha estado desarrollando, estableciendo de esta manera la importancia de estipular correctamente lo mencionado anteriormente en cada uno de los cargos que permita mejorar, optimizar el rendimiento y comportamiento de los colaboradores.

Las competencias para el cargo y para la organización también requieren de cambios en algunos cargos pues existe bajo sentido de cumplimiento, mostrando ineficiencia en cada tarea realizada, generando bajos niveles de rendimiento laboral. Los resultados de las encuestas fueron claros y precisos para su interpretación pues la gran mayoría sostuvo que no existe el objetivo en los cargos.

Además que las funciones principales y secundarias no estaban completamente definidas, lo que da como resultado que los colaboradores no puedan desenvolverse con efectividad, eficiencia y eficacia en la realización de sus funciones lo que se plasma directamente en el retraso al no cumplir metas y objetivos del centro.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica pues es evidente la necesidad de que los directivos del Centro Integrado de Seguridad ECU 911 reconozcan que la

inadecuada estructura del manual de funciones tiene repercusión directa en el rendimiento laboral de sus trabajadores, y debido a este problema consideren la reestructuración del manual de funciones como una alternativa de solución que les ayudará a dirigir de mejor manera a su talento humano.

Es importante que el centro cuente con una adecuada estructura del manual de funciones pues de seguir con la anterior, la ineficacia y la poca efectividad en el desarrollo de las actividades de cada miembro provocaran una relación poco armónica entre directivos y colaboradores y el centro tomara una imagen errónea. Pues al ser una entidad pública relacionada directamente con la seguridad de la ciudad de Ambato se espera un servicio de calidad a través de colaboradores capaces y eficientes.

Los beneficios que obtendrá el centro al aplicar la reestructuración serán la eficiencia, eficacia y efectividad en el rendimiento laboral de los colaboradores, pues al tener una adecuada estructura del manual, cada miembro conocerá cuáles son sus actividades principales y secundarias, el objetivo, las competencias de la organización y del cargo por lo tanto, existirá un alto sentido de responsabilidad y pertenencia por realizar las tareas encomendadas a cabalidad logrando alcanzar con éxito las metas establecidas por el centro.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que la reestructuración del manual de funciones es una herramienta indispensable que debería ser implementada lo antes posible en el Centro Integrado de Seguridad ECU911.

## **6.1 OBJETIVOS**

### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el manual de funciones para el mejoramiento del rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Socializar a los directivos la reestructuración de funciones para el mejoramiento del rendimiento laboral.
- ✓ Ejecutar la reestructuración del manual de funciones dentro del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911”.
- ✓ Evaluar el impacto de la reestructuración del manual de funciones en el rendimiento laboral de los colaboradores del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911”.

#### **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo del Centro Integrado de Seguridad “ECU 911” particularmente por el Área de Talento Humano, la cual proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma. Legalmente la propuesta es factible puesto que las leyes actuales impuestas por la LOSEP hace énfasis en los colaboradores y en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible pues cobra vital importancia y relevancia, el contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, lo que permitirá conseguir mejores resultados en el rendimiento laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### **¿Qué es un manual de funciones?**

Es un documento elaborado por el área de talento humano mediante la observación, la entrevista con los trabajadores. Está compuesta de requisitos, funciones generales, funciones específicas, objetivos, competencias que requiere el colaborador con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el puesto de trabajo.

### **¿Cuál es su contenido?**

- ✓ INTRODUCCIÓN
- ✓ ALCANCE DEL DOCUMENTO
- ✓ OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS
- ✓ RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
- ✓ ESTRUCTURA POR PROCESOS
- ✓ PERFILES DE PUESTOS
- ✓ DESCRIPCIÓN DE PERFILES
  - Nombre del puesto
  - Área al que pertenece el cargo
  - Objetivo
  - Requisitos personales
  - Requisitos académicos
  - Funciones principales
  - Funciones secundarias
  - Competencias para la organización
  - Competencias para el cargo

## ¿Cuál es el proceso de elaboración?

### CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

## ¿Cuáles son los métodos?

### TIPOS DE MÉTODOS

- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionario
- ✓ Observación
- ✓ Encuesta:

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

### **Observación directa**

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

### **El cuestionario**

Puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

## 6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
<b>SOCIALIZACION</b>	La Restructuración del manual de funciones	Conferencia a los directivos del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esteros</li> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	3 horas	Investigadora
<b>CAPACITACION</b>	La adecuada estructura del manual de funciones	Curso a colaboradores sobre la estructura del manual de funciones a través de diapositivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Infocus</li> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	6 horas	Investigadora Gerente
<b>EJECUCION</b>	Leer y aplicar la reestructuración del manual de funciones	Diseñar la adecuada estructura del manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esteros</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	Una semana	Investigadora Gerente
<b>EVALUACION</b>	Determinar el nivel de rendimiento laboral	Establecer los niveles de rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hojas de papel</li> <li>✓ Esteros</li> <li>✓ Impresiones</li> </ul>	Una semana	Gerente

**Cuadro Nro. 22** Modelo Operativo

**Elaborado por:** Tatiana Gabriela Altamirano Arroba



## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Organismo	Responsables	Fase de Responsabilidad
Equipo de gestión de la Institución	Autoridades de la Institución	Organización previa al proceso.
Equipo de trabajo (micro proyectos)	Investigadora	Diagnostico situacional. Direccionamiento estratégico participativo. Discusión y aprobación. Programación operativa. Ejecución del proyecto.

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	<b>Interesados en la evaluación</b> Equipo de gestión Equipo de proyecto (micro proyecto)
2. ¿Por qué evaluar?	<b>Razones que justifican la evaluación</b> Reestructuración del Manual de Funciones
3. ¿Para qué evaluar?	<b>Objetivos del Plan de Evaluación</b> Conocer los niveles de participación del personal  Facilitar los recursos adecuados y necesarios.  Aplicar el Manual de Funciones
4. ¿Qué evaluar?	<b>Aspectos a ser evaluados</b> Qué efecto ha tenido el Manual para el mejoramiento del mismo
5. ¿Quién evalúa?	<b>Personal encargado de evaluar</b> .....
6. ¿Cuándo evaluar?	<b>En periodos determinados de la propuesta</b> Al inicio del proceso y al final.
7. ¿Cómo evaluar?	<b>Proceso Metodológico</b> Mediante observación, test, entrevistas, revisión de documentos
8. ¿Con que evaluar?	<b>Recursos</b> Fichas, registros, cuestionarios

Cuadro Nro. 23

Elaborado por: Tatiana Gabriela Altamirano Arroba

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

### **1. BIBLIOGRAFIA**

- CHIAVENATO, (2007) Administración recursos humanos, 3ra. Edición. Editorial MacGraw Hill Madrid.
- BRITOS V., Fernando (enero de 2011). «Pruebas psicolaborales y manipulación en el mundo del trabajo». VADENUEVO N° 28. Consultado el 5 de octubre de 2012.
- BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 12ª edición, Madrid. Capítulo 2.
- DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003). La gestión de los recursos
- DESSLER, G. (2001). Administración de personal. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México. Capítulo 3.
- “La Psicología Social en la Industria” de J.A.C. BROWN – Fondo de Cultura Económica – México 1958
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría,
- FRANKLIN, Benjamín; organización de empresas, análisis diseño y estructura.
- LEAL MILLÁN, A. (Coord.) (1999). El factor humano en las relaciones laborales.
- MARIANO Yela en el “Manual de Psicología” de David Katz – Ediciones Morata SA – Madrid 1970
- MARIANO Yela en el “Manual de Psicología” de David Katz – Ediciones Morata SA – Madrid 1970
- “Psicología Industrial” de Norman R. F. Maier – Ediciones Rialp SA – Madrid 1975 - ISBN 84-321-1065-5
- México: Editorial MacGraw Hill 1998, pags 146-156.
- SÁNCHEZ PÉREZ, J. (2001). Procesos básicos de gestión de los recursos humanos

## **LINKOGRAFÍA**

- [www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf\\_rev13.pdf](http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf_rev13.pdf)
- [www.monografias.com > Recursos Humanos](http://www.monografias.com/Recursos Humanos)
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../manrh.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../manrh.htm)
- [www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf\\_rev13.pdf](http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf_rev13.pdf)
- [www.es.scribd.com/.../Guía-para-la-elaboración-de-un-manual-](http://www.es.scribd.com/.../Guía-para-la-elaboración-de-un-manual-)
- [Gestión y estrategia.www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num15](http://Gestión y estrategia.www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num15)




**MANUAL DE FUNCIONES**



**SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD**

**MANUAL DE FUNCIONES**

**ENERO, 2013**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
---	----------------------------

## INDICE

### MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS

1. INTRODUCCIÓN
2. ALCANCE DEL DOCUMENTO
3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS
4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
5. ESTRUCTURA POR PROCESOS
6. PERFILES DE PUESTOS
7. DESCRIPCION DE PERFILES

## 1. INTRODUCCIÓN


El Servicio Integrado de Seguridad Ecu-911 en su afán de contar con herramientas técnicas y administrativas que coadyuven a conseguir sus objetivos y metas propuestas, ha desarrollado el presente Manual de funciones que es un documento en el cual se encontrará información de las funciones y el perfil de los cargos que existen en la institución, normando así las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

## 2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

El presente Manual, permite disponer de un documento con las funciones de los puestos de El Servicio Integrado de Seguridad Ecu-911 y contiene las especificaciones de clase de los mismos que constan de:

- ✓ Denominación e Identificación del puesto
- ✓ Misión del Puesto
- ✓ Funciones principales
- ✓ Funciones secundarias
- ✓  Perfil del cargo que contiene requisitos de formación y competencias requeridos para el desempeño del puesto y la organización.

Las características de perfil del cargo deben tomarse como un marco de referencia para aplicar los procesos de reclutamiento y selección de personal que aseguren contar con personal idóneo para el desempeño de una función.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
---	----------------------------


### **3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

#### **Objetivos Generales.**

- a) Contar con información clave para la aplicación de los subsistemas de Gestión de Talento Humano:
  - ✓ Reclutamiento y Selección de personal.
  - ✓ Capacitación y Desarrollo
  - ✓ Evaluación del Desempeño.
  - ✓ Clasificación y valoración de puestos.
  
- b) Disponer de un inventario que permita conocer las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

#### **Objetivos específicos.**

- a) Identificar las tareas esenciales y requisitos del puesto
  
- b) Identificar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y perfil de competencias)

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
---	----------------------------

#### **4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Responsabilidad del Servicio Integrado de Seguridad Ecu-911.

- a) Aprobar las bases conceptuales, objetivos, políticas, lineamientos técnicos y las herramientas que son parte fundamental del Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos.
- b) Garantizar la aplicación del Subsistema y ordenar su actualización por parte del Departamento de Gestión del Talento Humano.
- c) Aprobar los cambios de denominación de puestos, creación, modificación de puestos y funciones, previo el respectivo informe del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Responsabilidad de la Unidad de Gestión de Talento Humano.

- a) Administrar el Subsistema de Clasificación y Descripción de funciones de los puestos de las diferentes áreas de la Cooperativa a nivel nacional.
- b) Velar por la actualización de los requerimientos de los perfiles de los puestos y funciones de las áreas acorde con los planes de Recursos Humanos y con el Plan Estratégico de la institución.
- c) Realizar ajustes que el Manual pueda merecer en cuanto a funciones y perfil del cargo.





## MANUAL DE FUNCIONES

### 7. DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

- 001            Coordinador del Centro
- 002            Asistente del Coordinador del Centro
- 003            Director de Operaciones
- 004            Supervisor de Atención de Emergencias
- 005            Operador de llamadas de emergencias
- 006            Supervisor de Video Vigilancia y Monitoreo
- 007            Operador de Cámaras de vigilancia
- 008            Director Administrativo Financiero
- 009            Analista de RRHH



## MANUAL DE FUNCIONES

### I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

<b>1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>COORDINADOR DEL CENTRO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del servicio integrado de seguridad basada en enfoques de la Responsabilidad Social y Seguridad Ciudadana.
<b>3. REPORTA A:</b>	Ministerio de Coordinación de Seguridad

### II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- 1) Gestionar, monitorear y evaluar la ejecución del Plan de Seguridad y del plan de desarrollo institucional;
- 2) Proponer y desarrollar las políticas institucionales y velar por su cumplimiento.
- 3) Gestionar, monitorear y evaluar la ejecución del plan plurianual, plan estratégico, plan de negocios, plan operativo anual y presupuesto aprobado por el Ministerio, que garantice la supervivencia a corto, mediano y largo plazos.
- 4) Emitir políticas y directrices para la optimización de los recursos financieros de la empresa, y controlar su ejecución;
- 5) Emitir políticas y directrices para la correcta utilización de los activos y suministros de la Institución.
- 6) Aprobar el plan anual de comunicación e imagen corporativa tanto externa como interna.

### III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO

1. Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
3. Contratar y despedir al personal

**4. Firmar los cheques del centro**

**5. Realizar transacciones financieras mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.**

#### **IV.- REQUISITOS DEL PUESTO**

<b>1. REQUISITOS PERSONALES:</b>	Edad: 35-45 años. Sexo: Masculino Estado civil: Indistinto Contextura: indistinta
<b>2. REQUISITOS ACADEMICOS</b>	Título de tercer nivel en: administración de empresas, TICs y de preferencia Maestría en: MBA, Gestión de Riesgos o Seguridad y con certificaciones CPP, PCL, PSP, CEPI
<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Flexibilidad Organizacional</li><li>➤ Ética Profesional</li><li>➤ Compromiso Organizacional</li><li>➤ Integridad</li></ul>
<b>4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Monitoreo y control</li><li>➤ Evaluación de ideas</li><li>➤ Evaluación de soluciones</li><li>➤ Planificación</li><li>➤ Negociación</li><li>➤ Asertividad / firmeza</li><li>➤ Orientación / asesoramiento</li></ul>
<b>5. EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 7 años en actividades similares</li></ul>

<p><b>5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS</b></p> <p><b>(conocimientos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Informática (Office, Windows, etc.), Inglés Avanzado,</li><li>➤ Administración de Recursos Humanos, Gestión de Riesgos, Atención de emergencias.</li></ul>
---	--



**MANUAL DE FUNCIONES**

**I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO**

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	<b>ASISTENTE DE COORDINADOR DEL CENTRO</b>
2. OBJETIVO DEL PUESTO:	Proporcionar servicios administrativos y de apoyo al personal de la Coordinación General o Director de Operaciones
3. REPORTA A:	Coordinador del Centro Director de Operaciones

**II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO**

- 1) **Participar en la administración y custodia de los archivos y los registros de la Coordinación General o Dirección de Operaciones.**
- 2) **Colaborar en la Coordinación General o Director de Operaciones, en las labores de secretaría**
- 3) **Elaborar informes y actas de los Comités que se desarrollen.**
- 4) **Clasificar, actualizar el sistema de seguridad documentaria y electrónica de la Institución**
- 5) **Coordinar y organizar los servicios generales de mensajería.**

- 6) Administrar y custodiar los contratos que firmen los ejecutivos de la institución.
- 7) Asistir en los requerimientos de soporte de información que se requieren para la toma de decisiones.

III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO

- 1.Recepcionar, registrar, tramitar y archivar la correspondencia y documentación en general de la Gerencia de la General
- 2. Coordinar y preparar la agenda diaria del Gerente, adoptando las acciones pertinentes para su cumplimiento en las mejores condiciones.
- 3Tomar dictado, redactar, mecanografiar, tramitar la correspondencia, documentación y otros inherentes al cargo.
- 4. Mantener y/o mejorar la buena imagen de la Gerencia General a fin de contribuir a mantener un buen clima laboral.
- 5. Atender a los visitantes, los teléfonos, fax y correo electrónico del centro.
- 6. Solicitar, tramitar y controlar los pasajes aéreos de todo el personal, sujeto a normatividad vigente. Realizar encargos de protocolo.

IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)

<p>1. REQUISITOS PERSONALES:</p>	<p>Edad: 25-35 años. Sexo: femenino Estado civil: soltera Contextura: indistinta</p>
<p>2. REQUISITOS ACADEMICOS</p>	<p>Tecnóloga en Secretariado Bilingüe (Inglés y Español)</p>

3 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> </ul>
4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Negociación</li> <li>➤ Pensamiento estratégico</li> <li>➤ Relaciones publicas</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> </ul>
5. EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3 años en actividades similares</li> </ul>
5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS (conocimientos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.), Inglés Avanzado,</li> </ul>



**MANUAL DE FUNCIONES**

**I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO**

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

**DIRECTOR DE OPERACIONES**

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir, programar, gestionar, controlar y evaluar, las operaciones de emergencia en su jurisdicción y garantizar el adecuado funcionamiento integral de la prestación de los servicios de emergencia del SIS ECU-911, contribuyendo a la satisfacción de la ciudadanía y al cumplimiento de los objetivos estratégicos

3. REPORTA A:

COORDINADOR DEL CENTRO

**II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO**

1. Planificar y dar directrices en las operaciones de emergencia en su jurisdicción
2. Coordinar las operaciones de emergencia conjuntas con otros centros Nacionales y Regionales del SIS ECU-911 y otras instituciones relacionadas con el servicio.
3. Informar al Coordinador del centro nacional del SIS ECU-911, acerca de la operación de atención y despacho de emergencias en su jurisdicción conforme a la estadística y su capacidad de respuesta.
4. Vigilar y controlar la operación del centro nacional respecto a la atención de las emergencias presentadas.
5. Seleccionar el(los) recurso(s) adecuado(s) de su competencia según la emergencia reportada.
6. Verificar la disponibilidad del(los) recurso(s) de su competencia para cada una de las situaciones de emergencia.
7. Establecer la comunicación oportuna entre los diferentes recursos existentes de su competencia
8. Dar seguimiento y contingente de los eventos detectados e informados en el Centro nacional hasta su



**finalización**

- 9. Analizar la información estadística del Centro nacional y dar propuestas de mejoras**
- 10. Evaluar la disponibilidad de los recursos del Centro nacional y tiempos de respuesta.**
- 11. Asesorar al COE y autoridades en relación a las operaciones de emergencias del centro.**
- 12. Capacitar al personal operativo bajo su jurisdicción de normas y procedimientos generales que se requieran de su cumplimiento.**

**III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO**

- 1. Capacitación sobre el correcto funcionamiento del sistema a sus subordinados.**
- 2. Verificación del correcto funcionamiento del sistema.**
- 3. Responsable de la entrega/recepción de nuevas peticiones de la ciudadanía.**
- 5. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.**
- 6. Coordinación de actividades sociales de la empresa.**

**IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)**

1. REQUISITOS PERSONALES:	Edad: 35-45 años. Sexo: masculino Estado civil: indistinto Contextura: indistinta
2. REQUISITOS ACADEMICOS	Título de tercer nivel en carreras relacionadas con Administración, Eléctrica, Electrónica, Telecomunicaciones, Psicología clínica o industrial, Tics y afines. De preferencia con Maestrías en Administración de Empresas, Gestión de Riesgos, Seguridad Nacional, Seguridad de comunicaciones y/o afines
3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Compromiso Organizacional</li><li>➤ Integridad</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>
4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento Estratégico, Crítico y Analítico</li> <li>➤ Monitoreo, Operación, Comando y Control</li> <li>➤ Desarrollo estratégico de Recursos Humanos</li> <li>Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>➤ Orientación y Asesoría</li> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Trabajo en equipo y bajo presión</li> </ul>
5. EXPERIENCIA	Mínima de 5 años en manejo de Centros de Comando, Control, Operación de Atención de Emergencias, Riesgos y desastres y con certificaciones CPP,PCL,PSP, CEPI
5. REQUISITOS COMPLEMENTARIO (conocimientos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.)</li> <li>➤ Primeros Auxilios</li> <li>➤ Inglés Avanzado</li> <li>➤ Administración de Recursos Humanos</li> <li>➤ Gestión de Riesgos</li> <li>➤ Atención de emergencias</li> </ul>



**MANUAL DE FUNCIONES**

**I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO**

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE EVALUADOR DE EMERGENCIAS
2. OBJETIVO DEL PUESTO:	Distribuir las cargas de trabajo del personal evaluador de llamadas de emergencia; supervisar la recepción, registro y transmisión de información de emergencias para su pronta y diligente atención.
3. REPORTA A:	DIRECTOR DE OPERACIONES

**II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO**

1. Programar y distribuir las cargas de trabajo a los evaluadores de emergencia
2. Acompañar y orientar a los evaluadores de emergencia en situaciones de alto riesgo
3. Dar soporte y tratamiento de la llamada de emergencia.
4. Supervisar la calidad de la atención de los evaluadores de emergencia.
5. Supervisar el registro y transmisión de información de emergencia.
6. Receptar y clasificar las llamadas de acuerdo al tipo de emergencias.
7. Elaborar fichas, reportes y estadísticas de las llamadas de emergencias para medir la capacidad de respuesta e informar al Director de Operaciones del Centro.
8. Informar al Director de Operaciones del Centro, la operación de la atención de llamadas y solicitar los requerimientos conforme a la estadística y su capacidad de respuesta.
9. Monitorear el uso correcto de los equipos y gestionar las novedades con el personal técnico en mantenimiento.
10. Reportar al Director de Operaciones de incidencias generales presentadas en los turnos bajo su gestión.

**11. Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos implementados para la gestión operativa, reportando de incidencias al Director de Operaciones.**

**III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO**

- 1. Vigilar el estado de salud del personal de evaluadores de llamadas a su cargo.**
- 2. Capacitar, en caso de ser necesario, al personal de evaluadores de emergencias bajo su jurisdicción de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.**
- 3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema.**
- 4. Apoyo en temas computacionales básicos**
- 5. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.**
- 6. Coordinación de actividades sociales de la empresa.**

**IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)**

1. REQUISITOS PERSONALES:	<p>Edad: 30-40 años.  Sexo: indistinto  Estado civil: indistinto  Contextura: indistinto</p>
2. REQUISITOS ACADEMICOS	<p>Título de tercer nivel en carreras relacionadas con Administración, Psicología industrial, Sistemas o afines, TICS, Administración de Recursos Humanos</p>
3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento Estratégico, Analítico y Crítico</li> <li>➤ Monitoreo, Operación y Control</li> </ul>

4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo estratégico de Recursos Humanos</li> <li>➤ Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>➤ Agudeza auditiva</li> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Trabajo en equipo y bajo presión</li> </ul>
5. EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 5 años en manejo de personal, de preferencia de Operadores de Call Center o Atención al Cliente</li> </ul>
5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS (conocimientos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.)</li> <li>➤ Primeros Auxilios</li> <li>➤ Inglés Medio</li> </ul>



## MANUAL DE FUNCIONES

### I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	EVALUADOR DE LLAMADAS DE EMERGENCIA
2. OBJETIVO DEL PUESTO:	Recepción, registro, transmisión y seguimiento de información de emergencias de seguridad pública para su atención efectiva.
3. REPORTA A:	SUPERVISOR DE ATENCION DE LLAMADAS DE EMERGENCIAS

### II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Recibir llamadas, mensajes, alertas o eventos de emergencia
2. Verificar datos del usuario mediante GEO REFERENCIACIÓN.
3. Recolectar la información con el usuario, la misma que es ingresada al Subsistema GIS del SIS ECU-911.
4. Discernir el tipo de llamada (real, falsa, consulta, evento, etc.) en base a los protocolos.
5. Designar el evento a la Institución responsable de acuerdo al nivel o tipo de evento.
6. Clasificar el tipo de incidente.
7. Identificar y confirmar la existencia de reportes anteriores al mismo incidente en el Sistema ECU 911.
8. Brindar durante todo el proceso, la asesoría y soporte de acuerdo al incidente del usuario.
9. Monitorear y verificar que el incidente fue tratado y el proceso fue cerrado.
10. Reportar de forma periódica, de todas las incidencias de emergencia recibidas, tratadas y monitoreadas a su Supervisor de área del turno.
11. Capacitar, en conjunto con el Supervisor de su área y caso de ser necesario, al personal de evaluadores de emergencias de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de

forma efectiva.

III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO

1. Vigilar el estado de salud del personal de evaluadores de llamadas a su cargo.
2. Capacitar, en caso de ser necesario, al personal de evaluadores de emergencias bajo su jurisdicción de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.
3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema.
4. Apoyo en temas computacionales básicos
5. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.
6. Coordinación de actividades sociales de la empresa.

IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)

1. REQUISITOS PERSONALES:	Edad: 25-35 años. Sexo: indistinto Estado civil: indistinto Contextura: indistinta
2. REQUISITOS ACADEMICOS	Mínimo 3 años aprobados en carreras de tercer nivel en: Medicina, Psicología, Enfermería, Administración, Paramédico o Técnico en emergencias, Tecnologías de Información TICS
3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Compromiso Organizacional</li><li>➤ Integridad</li><li>➤ Flexibilidad Organizacional</li><li>➤ Ética Profesional</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Destreza Verbal</li><li>➤ Agudeza auditiva</li></ul>

4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Manejo bajo presión</li> <li>➤ Trabajo en equipo y bajo presión</li> </ul>
5. EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3 años, como mínimo 1 año de Operador de CallCenter o Atención al Cliente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS</b> (conocimientos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.)</li> <li>➤ Primeros Auxilios-Cruz Roja</li> <li>➤ Inglés Básico</li> </ul>





## MANUAL DE FUNCIONES

### I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

SUPERVISOR DE VIDEO VIGILANCIA Y MONITOREO

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

Distribuir las cargas de trabajo del personal video operador de cámaras y vigilancia, supervisar el monitoreo y seguimiento de eventos, el registro y la transmisión de la información de emergencias hacia el proceso de despacho de emergencias.

3. REPORTA A:

ASESOR DE OPERACIONES

### II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Programar y distribuir las cargas de trabajo de los videos operadores
2. Orientar a los videos operadores en situaciones de alto riesgo
3. Dar soporte y tratamiento al evento detectado
4. Supervisar el monitoreo de las cámaras, registro y transmisión de información de emergencia
5. Clasificar los eventos de acuerdo al tipo de emergencias
6. Elaborar fichas, reportes y estadísticas de los eventos de emergencias para medir la capacidad de respuesta e Informar al Director de Operaciones del Centro.
7. Informar al Director de Operaciones del Centro, la operación de la atención de llamadas y solicitar los requerimientos conforme a la estadística y su capacidad de respuesta
8. Monitorear el uso correcto de los equipos a su cargo y gestionar las novedades con el personal técnico en mantenimiento
9. Administrar el recurso humano a su cargo.

- 10. Reportar al Director de Operaciones de incidencias generales presentadas en los turnos bajo su gestión.
- 11. Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos implementados para la gestión operativa, reportando de incidencias al Director de Operaciones.
- 12. Capacitar, en caso de ser necesario, al personal de evaluadores de vigilancia y monitoreo bajo su cargo acerca de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.

- III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO
- 1. Vigilar el estado de salud del personal de evaluadores de video vigilancia a su cargo.
  - 2. Capacitar, en caso de ser necesario, al personal de evaluadores de emergencias bajo su jurisdicción de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.
  - 3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema.
  - 4. Apoyo en temas computacionales básicos
  - 5. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.
  - 6. Coordinación de actividades sociales de la empresa.

IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)

1. REQUISITOS PERSONALES:	Edad: 30-40 años. Sexo: indistinto Estado civil: indistinto Contextura: indistinto
2. REQUISITOS ACADEMICOS	Título de tercer nivel en carreras relacionadas con administración, electrónica, sistemas o afines, seguridad o afines
3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>

<p>4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad de Orientación espacial</li> <li>➤ Pensamiento Analítico</li> <li>➤ Monitoreo y Control</li> <li>➤ Desarrollo estratégico de Recursos Humanos</li> <li>➤ Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>➤ Agudeza visual</li> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>
<p>5. EXPERIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo de 5 años en manejo de personal. de preferencia en video-operador o atención al cliente</li> </ul>
<p>5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS (conocimientos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.)</li> <li>➤ Primeros Auxilios</li> <li>➤ Inglés Medio</li> </ul>



## MANUAL DE FUNCIONES

### I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

EVALUADORES DE CAMARAS DE EVALUADOR DE VIDEO VIGILANCIA

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

Monitoreo y seguimiento de eventos a través de las cámaras instaladas en su jurisdicción; informa, registra y transmite información de emergencias con oportunidad, mediante el aplicativo correspondiente.

3. REPORTA A:

SUPERVISOR DE VIDEO VIGILANCIA Y MONITOREO.

### II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. **Monitorear las cámaras de su jurisdicción**
2. **Identificar el tipo de emergencia observado a través de las cámaras**
3. **Informar los eventos de emergencias que sean detectados**
4. **Registrar dentro del sistema la emergencia en base a los protocolos establecidos**
5. **Comunicar al despachador el evento de emergencia**
6. **Dar seguimiento a los eventos detectados e informados hasta su finalización**
7. **Monitorear y verificar que el incidente fue tratado y el proceso fue cerrado.**
8. **Reportar de forma periódica, de todas las incidencias de emergencia recibidas, tratadas y monitoreadas a su Supervisor de área del turno.**
9. **Capacitar, en conjunto con el Supervisor de su área y caso de ser necesario, al personal de evaluadores de**

**vigilancia y monitoreo de emergencias de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.**

**III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO**

- 1. Vigilar el estado de salud del personal de evaluadores de llamadas a su cargo.**
- 2. Capacitar, en caso de ser necesario, al personal de evaluadores de emergencias bajo su jurisdicción de conocimientos teórico/prácticos imprescindibles para la realización de sus tareas de forma efectiva.**
- 3. Verificación del correcto funcionamiento del sistema.**
- 4. Apoyo en temas computacionales básicos**
- 5. Apoyo al Gerente General en lo que requiera.**
- 6. Coordinación de actividades sociales de la empresa.**

**IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)**

<p>1. REQUISITOS PERSONALES:</p>	<p>Edad: 25-35 años.  Sexo: indistinto  Estado civil: indistinto  Contextura: indistinto</p>
<p>2. REQUISITOS ACADEMICOS</p>	<p>Mínimo 3 años aprobados en carreras de tercer nivel en:  Sistemas, Informática a fines, Tecnólogo en  TICS</p>
<p>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>

<p>4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación directa</li> <li>➤ Monitoreo y control</li> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>➤ Juicio y toma de decisión</li> </ul>
<p>5. EXPERIENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De preferencia Mínima de 3 años en puestos de Seguridad o Video vigilancia o afines</li> </ul>
<p>3. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS (conocimientos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informática (Office, Windows, etc.)</li> <li>➤ Operación de Sistemas de Video vigilancia</li> <li>➤ Seguridad ciudadana</li> </ul>



## MANUAL DE FUNCIONES

### I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir las operaciones presupuestarias, contables, y de caja, generadas en el Centro, para la generación de balances e información sobre la ejecución presupuestaria y, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la Corte sujetándose a las normas y leyes que regulan estas funciones.

3. REPORTA A:

COORDINADOR DEL CENTRO

### II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Realizar el registro, seguimiento, administración, custodia y archivo de los procesos de contratación pública con sujeción a las disposiciones legales y reglamentarias.
2. Elaborar el Plan anual de contratación de bienes, suministros y materiales de consumo (PAC) y su informe mensual de ejecución.
3. Coordinar la elaboración de Actas de entrega recepción de activos fijos y suministros; así como la elaboración de Acta de baja de activos fijos.
4. Elaborar el Plan de uso, mantenimiento y abastecimiento de combustible de vehículos.

5. Elaborar las Órdenes de movilización de vehículos.
6. Realizar el Informe de administración y vigencia de pólizas de activos fijos.
7. Analizar, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la entidad, de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes;.
8. Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente;.
9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno.
10. Programar, evaluar, ejecutar y liquidar el presupuesto de la entidad, de conformidad con las normas establecidas;.
11. Coordinar la elaboración oportuna del rol de pagos.
12. Presentar con oportunidad informes financieros y evaluaciones contables y presupuestarias al Coordinador del Centro.
13. Elaborar la proforma presupuestaria con base a la normativa, políticas, planes, programas previstos y conforme las instrucciones del Coordinador del Centro para el siguiente año.
14. Actuar como ordenador de pagos y suscribir los egresos.

### III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO

1. Elaborar y ejecutar del plan de adquisiciones de la Entidad;
2. Supervisar la adquisición de bienes y servicios, en base de la ley y normas internas.
3. Elaborar los pliegos y demás documentos requeridos para realiza las adquisiciones conforme la ley
4. Velar por el cumplimiento del proceso de calificación y mantenimiento de registros de proveedores de bienes y servicios.
5. Efectuar el seguimiento y cumplimiento de las obligaciones contractuales
6. Participar en las rondas de negociación
7. Elaborar los informes de cumplimiento y actas entrega recepción de las adquisiciones

### IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)

1. REQUISITOS PERSONALES:	Edad: 25-40 años. Sexo: indistinto Estado civil: indistinto Contextura: indistinto
2. REQUISITOS ACADEMICOS	Título de tercer nivel en carreras relacionadas con economía, administración, finanzas. Con Maestrías en Finanzas o Administración de Negocios <input type="checkbox"/> Administración de recursos <input type="checkbox"/> Gestión presupuestaria



3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>
4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO	Liderazgo y trabajo en equipo. Planificación y gestión. Pensamiento estratégico. Orientación y asesoramiento.
5. EXPERIENCIA	Mínima de 5 años en funciones similares al puesto de trabajo
<b>I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO</b> <b>5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS</b> (conocimientos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema Financiero</li> <li>➤ Administración de Recursos Humanos</li> <li>➤ Evaluación y control de procesos internos</li> <li>➤ Contabilidad</li> </ul>

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	JEFE DE TALENTO HUMANO
2. OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el talento humano del Centro, sujetándose a las normas y leyes que regulan estas funciones
3. REPORTA A:	CORDINADOR
II.- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a las autoridades y servidores de la Institución en la gestión del talento humano.</li> <li>2. Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de recursos humanos).</li> <li>3. Administrar y dar mantenimiento a los subsistemas de administración de recursos humanos asignados.</li> <li>4. Elaborar el presupuesto de la Unidad de Talento Humano del SIS 911</li> <li>5. Emitir informes técnicos legales para movimientos de personal.</li> <li>6. Emitir estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>7. Desarrollar estudios solicitados por la jefatura de área.</li> <li>8. Atender requerimientos de información.</li> <li>9. Procesar la información sobre el Catastro Institucional.</li> <li>10. Coordinar actividades con Presupuesto y Contabilidad</li> <li>11. Administrar el Distributivo de Sueldos, registrar los cambios y mantener los archivos en forma mensual.</li> <li>12. Colaborar en la aplicación del proceso de satisfacción del cliente interno/clima</li> <li>13. Coordinar el proceso de pasantías/prácticas estudiantiles.</li> <li>14. Colaborar con el mantenimiento del sistema interno de evaluación de desempeño.</li> </ol>	
III.- ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Elabora planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>9. Realiza diagnósticos de recursos humanos, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica interna.</li> </ol>	

<p><b>10. Realiza estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</b></p> <p><b>11. Realiza estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales.</b></p> <p><b>12. Analiza información para la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</b></p> <p><b>13. Aplica instrumentos técnicos del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</b></p>	
<p>IV.- REQUISITOS DEL PUESTO (Requerimiento específico instrucción, capacitación, experiencia, competencia)</p>	
<p>1. REQUISITOS PERSONALES:</p>	<p>Edad: 25-45 años.  Sexo: femenino  Estado civil: indistinto  Contextura: indistinto</p>
<p>2. REQUISITOS ACADEMICOS</p>	<p>Título de tercer nivel en Administración, Psicología, Administración de Recursos Humanos</p>
<p>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso Organizacional</li> <li>➤ Integridad</li> <li>➤ Flexibilidad Organizacional</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>
<p>4. COMPETENCIAS PARA EL PUESTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pensamiento Analítico</li> <li>➤ Monitoreo y Control</li> <li>➤ Desarrollo estratégico de Recursos Humanos</li> <li>➤ Liderazgo y toma de decisiones</li> <li>➤ Orientación de Servicio</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>
<p>5. EXPERIENCIA</p>	<p>Mínima de 4 años en funciones similares al puesto de trabajo</p>

5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS  
(conocimientos)

- Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- Manejo de Nómina
- Manejo del Sistema ESIGEF
- Normativa vigente relativa a la administración del RR, HH
- Auditoría Administrativa.
- LOSEP, Código de Trabajo.
- MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL CENTRO INTEGRADO DE SEGURIDAD**  
**ECU 911**

1. En el manual de funciones de la institución constan los requisitos personales para el puesto de trabajo.  
SI ( )      NO ( )
2. En el manual de funciones de la institución constan los requisitos académicos.  
SI ( )      NO ( )
3. En el manual de funciones de la institución constan los objetivos generales para el puesto.  
SI ( )      NO ( )
4. En el manual de la institución constan las funciones generales para el puesto  
SI ( )      NO ( )
5. En el manual de la institución constan las funciones específicas para el puesto  
SI ( )      NO ( )
6. En el manual de funciones de la institución constan las competencias para la organización  
SI ( )      NO ( )
7. En el manual de funciones constan las competencias para el cargo.  
SI ( )      NO ( )
8. El manual de funciones de la institución le facilita aprovechar todos los recursos para su trabajo  
SI ( )      NO ( )
9. El manual de funciones de la institución le enseña utilizar adecuadamente los recursos para su trabajo

SI ( )      NO ( )

10. El manual de funciones de la institución le ha facilitado el manejo adecuado de los tiempos para su trabajo.

SI ( )      NO ( )

11. El manual de funciones de la institución le facilitado el manejo adecuado de los movimientos para su trabajo

SI ( )      NO ( )

12. El manual de funciones de la institución le facilitado el logro de objetivos

SI ( )      NO ( )

13. El manual de funciones de la institución le facilitado cumplimiento de metas

SI ( )      NO ( )