



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

“MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DE LA
UNIDAD DE SECRETARÍA ACADÉMICA DE UNA UNIVERSIDAD DE LA
CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesor Guía
Gladys Martínez

Autora
Jana Elizabeth Jiménez Marchán

Año
2013.

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido; dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gladys Martínez

CI: 1705210274

Psicóloga Industrial, Magt.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Jana Elizabeth Jiménez Marchan

CI: 0801758426

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por fortalecerme y guiarme en todo tiempo con la luz de su misericordia.

A mis padres Carmen Marchan y Galo Jiménez, porque siempre han estado ahí con toda su ayuda y comprensión.

A mi directora de tesis Dra. Gladys Martínez por sus excelentes conocimientos y enseñanzas impartidas en mi carrera y por el apoyo en el desarrollo de este estudio.

A Xavier Valenzuela mi mejor amigo y pareja que con su amor me ha impulsado y me ha enseñado a persistir para conseguir mis metas. A Juan Villacreses mi gran amigo por su colaboración en todo tiempo.

A la Universidad de las Américas por las facilidades para el desarrollo de este trabajo, en especial a todo el personal de Secretaría Académica y Recursos Humanos.

A mis amigos que durante todo este tiempo me han dado aliento y fuerzas para terminar este estudio a pesar de las dificultades.

J. Jiménez.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mis padres debido a que con su ejemplo siempre me han enseñado a persistir y luchar para alcanzar lo que nos proponemos. A pesar de sus dolencias físicas siempre me han apoyado e incentivado a cumplir con mis responsabilidades.

J. Jiménez

RESUMEN

La siguiente investigación se realizó en una Universidad de la ciudad de Quito, la misma que tuvo por objetivo elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad de Secretaría Académica, para identificar, si la ausencia de un Manual de Descripción de Puestos genera duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones en al menos el 25% de los empleados. Adicionalmente, se levantó las competencias cardinales, específicas y gerenciales según los niveles organizacionales de la Unidad.

Para la muestra de este estudio se consideraron todos los empleados de la Unidad de Secretaria Académica, los cuales fueron en total 54 personas. Las herramientas que se utilizaron en este estudio fueron las siguientes: encuesta, ficha de observación y entrevista. Estas herramientas sirvieron como apoyo entre ellas para sustentar la información levantada en el proceso de investigación. Los resultados obtenidos, demostraron que la falta de un Manual de Descripción de Puestos produce duplicidad en un 33,10%, y omisión de funciones en un 30,32% de los empleados de la Unidad.

Para el desarrollo de las competencias de la Unidad se emplearon dos metodologías, la primera fue el Modelo de Perfil por Competencias (MPC), y la segunda fue el método de levantamiento de competencias establecido por Martha Alles. Las técnicas que se emplearon para validar este proceso son: la entrevista y la ficha de observación a cada uno de los empleados, para establecer las actividades esenciales de cada puesto y con ello poder formar el Diccionario de Competencias, basado en las definiciones desarrolladas por Martha Alles; sobre las competencias cardinales, específicas y gerenciales.

Finalmente, se desarrollaron y se analizaron los resultados obtenidos con las herramientas de investigación, para establecer el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad, y se propuso una nueva estructura posicional que les permita disminuir la duplicidad y omisión de funciones encontradas.

ABSTRACT

The following research was done at a University in Quito city; the purpose of this research was to develop a Job Description Manual by Competencies of the Academic Secretary unit to identify if the absence of a job description manual produces duplicity, omission, ambiguity and overload of functions in at least 25% of the employees. Additionally, cardinal competencies, specific competencies and management competencies were elaborated according the organizational level of the units.

For this study the sample was every employee in the Academic Secretary, which were 54 people. The research tools used in this study were poll, observation form and interview. These were used as support between them to validate the information obtained in the investigation process. The results obtained showed that the lacks of a job description manual produce duplicity in a least 30, 10% and omission of functions in at least 30, 32%% of the employees.

To develop the competencies of the unit were used two methodologies, the first one was the Model Competency Profile (MPC) and the second one was the method of lifting competencies developed by Martha Alles. The techniques used to validate this process were the interview and Observation Form to each of the employees, to establish the essential activities of each position and with it to form the Competency Dictionary, based on the definitions developed by Martha Alles about cardinal competencies, specific competencies and management competencies.

Finally were developed and analyzed the results with research tools, to establish the Job Description Manual of the unit and proposed a positional organization chart that allows them to reduce the duplication and omission of functions found.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA	4
2.1. Marco Teórico.....	4
2.1.1. Aportaciones importantes sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias.	6
2.1.1.1. Competencias	8
2.1.1.2. La función de personal como un sistema.	9
2.1.1.3. La optimización del Talento Humano.....	12
2.1.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano por competencias.....	13
2.1.2. La Importancia del Manual de Descripción de Puesto en los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.	15
2.1.2.1. Planificación del Capital Humano.	15
2.1.2.2. Selección de Personal.....	20
2.1.2.3. Evaluación de Desempeño	22
2.1.2.4. Capacitación y Desarrollo	24
2.1.2.5. Análisis, Descripción y Valoración de Puestos.	27
2.1.2.5.1. Desarrollo del modelo por competencias.....	31
2.1.2.5.2. La importancia del puesto en la estructura de la organización.	33
2.1.2.5.3. Elementos básicos que forman parte del puesto.....	33
2.1.2.5.4. Implicación de la Descripción de Puestos por entes reguladores de calidad	34
2.2. Discusión Temática.....	35
2.2.1. Estudios sobre la nueva Gestión de Talento Humano por competencias	35
3. Objetivo	40
3.1. Objetivo General.....	40
3.2. Objetivos Específicos	40
4. Hipótesis	40
5. Método	41
5.1. Tipo de Diseño y Enfoque.....	41
5.1.1. Enfoque	41
5.1.2. Diseño.....	42

5.2. Muestra / Participantes	42
5.2.1. Reseña histórica sobre la Universidad donde se realiza la investigación.....	42
5.2.2. Características de la Muestra.....	45
5.3. Recolección de Datos	47
5.4. Procedimiento	49
5.4.1. En cuanto a la aplicación de la encuesta.	50
5.4.2. En cuanto al levantamiento del Manual de Descripción de Puestos.	50
5.4.3. En cuanto a la aplicación de la ficha de observación.....	51
5.5. Análisis de datos.....	51
6. Resultados	53
6.1. Resultados de la Encuesta	54
6.1.1. Análisis de resultados por pregunta:	54
6.1.2. Análisis de los resultados agrupados por duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones.	79
6.1.2.1. Duplicidad.....	80
6.1.2.2. Omisión	81
6.1.2.3. Ambigüedad	81
6.1.2.4. Sobre carga de funciones	82
6.2. Resultados de la entrevistas de puestos.....	83
6.3. Resultados de la ficha observación	88
6.3.1. Resultados según la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones	88
6.3.2. Resultados del levantamiento de las Competencias según las clases de puestos.....	93
6.4. Análisis de los resultados en relación a la hipótesis	104
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	106
REFERENCIAS	115
ANEXOS.....	119

1. INTRODUCCION

En los inicios del siglo XVII, se desarrolló un paradigma en la Gestión del Talento Humano llamado Competencias, este enfoque ha surgido como una herramienta poderosa que garantiza el aporte y compromiso de las personas en la empresa, a fin de manejar estratégicamente el capital humano de las organizaciones, y con ello incentivar el mejoramiento del desempeño individual. (Soltura y Cuesta, 2008, p. 51)

Se considera un beneficio en las compañías, el examinar el perfil de cada cargo, debido a que sirve como punto de referencia para medir el desempeño, y con esto poder mantener el comportamiento del empleado, alineado a los objetivos estratégicos de la organización. (Soltura y Cuesta, 2008, p. 51).

La descripción de cada puesto tiene beneficios en los procesos de Talento Humano, por lo tanto se decidió investigar si la falta de un Manual de Descripción de Puestos por Competencias, genera modificaciones en la planificación del Talento Humano.

Se seleccionó a una Institución de Educación Superior que tiene un importante crecimiento en los últimos años. Se conoce, que debido a tal crecimiento, en la Unidad de Secretaria Académica actualmente existe un considerable aumento de posiciones que no estuvieron previamente establecidas en la planificación. Éste efecto pudo generar duplicidad, y ambigüedad de funciones, y también por el alto flujo de trabajo podría existir sobre carga u omisión de funciones.

Esta investigación tendrá como fin elaborar un Manual de Descripción de Puestos por Competencias, basado en el diagnóstico levantado. Este análisis se hará por medio de un cuestionario que nos permita evidenciar si existe duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones. Toda esta información, se validará con la ficha de observación y la entrevista.

Todo Manual de Descripción de Puestos por Competencias está asociado a un proceso de análisis, diseños de cargos e identificación de competencias,

(Soltura y Cuesta, 2008, p. 53). Se conoce que este tipo de gestión genera ventajas debido a que mejora los resultados de los empleados en cada una de sus funciones, dándole la importancia y valor a cada persona en la compañía. (Domínguez, Pelayo y Vargas, 2004, p. 56).

La Gestión Tradicional de Recursos Humanos, carecía de un enfoque de desarrollo profesional y por ende no se tomaba con tanta importancia al Capital Humano, (Schmal, 2009, p. 296 - 297).

En la actualidad, la Dirección Estratégica de Talento Humano, tiene como característica el manejo de la estrategia de la empresa y el alineamiento de su planificación estratégica con las políticas de Talento Humano, esto garantiza que todos en compañía se orienten al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 56). Según Koontz y Weihrich, el éxito de toda gestión por competencias dependerá del alcance de sus objetivos (eficacia) y el uso óptimo de sus recursos (eficiencia). (Citado en Schmal, 2009. p. 296).

Por otro lado, la Gestión de Talento Humano, debe comenzar a trabajar especificando las funciones, tareas, responsabilidades y competencias de cada puesto en la organización. Esto debe estar bajo un sistema de jerarquización determinado por la estructura de la compañía, (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 58).

La definición de las posiciones aportará al desarrollo de tres procesos básicos de la Gestión de Talento Humano, mencionados a continuación:

- *Proceso de afectación*, garantiza que la empresa disponga del personal necesario, en cuanto a calidad y cantidad, en tiempos previamente determinados. (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 58).
- *Proceso de formación y desarrollo*, busca alcanzar el desarrollo profesional de los empleados, para contribuir al alcance de los objetivos estratégicos. (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 58).

- *Proceso de recompensas y sanciones*, tiene por objetivo controlar e incentivar comportamientos de los empleados. Para la ejecución de este proceso es necesario realizar un diseño ecuánime del esquema remunerativo dado por el desempeño (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 58).

Según este estudio determinará que el vínculo del desempeño individual por competencias, está relacionado con el desempeño organizacional estratégico, debido a que es el desempeño común de todos los trabajadores guiado por un plan estratégico que permite el logro de objetivos, para mejorar la productividad. (Cuesta, 2011, p. 300). El fundamento del estudio es la clarificación de los roles y funciones de las posiciones en la estructura organizacional.

Hace algunas décadas atrás, se consideraba a la Gestión Tradicional de Talento Humano que estaba caracterizada por “complejidad, turbulencia e incertidumbre”, la cual afectaba a las modalidades tradicionales de la Gestión en las Empresas. Para dar solución a esta realidad se crearon nuevas teorías, expresiones y posibilidades que promovieron un panorama beneficioso a la Gestión Talento Humano (Schmal, 2009, p. 296).

Según Mintzberg, este panorama teórico se enfoca a mejorar la eficiencia de los empleados hacia el cumplimiento de objetivos y con ello facilitar la gestión de la empresa. (Citado en Schmal, 2009. p. 296).

Por lo tanto, es indispensable realizar un Manual de Descripción de Puestos y Competencias en toda la Universidad, ya que facilitará la Gestión de Talento Humano, debido a que permitirá optimizar los procesos de la Unidad Administrativa Académica hacia el desarrollo del potencial de los empleados (Schmal, 2009, p. 296).

La Unidad Secretaria Académica, como parte de la estructura orgánica de la Institución de Educación Superior, cumple un papel estratégico, debido a que uno de sus objetivos es, satisfacer las necesidades y hacer cumplir con las

normativas de la Universidad a los clientes internos y externos, es decir, a los estudiantes y a los docentes, también realizar los procesos administrativos académicos que son parte de la línea del negocio.

Por medio de la descripción de cada puesto por competencias, se espera que este material apoye a la Unidad de la Gestión de Talento Humano, en sus procesos internos como planificación, selección, compensación, capacitación y desarrollo, para mejorar el cumplimiento de las respectivas funciones y tareas de los empleados, para alcanzar los objetivos propuestos por la Unidad de Secretaría Académica. (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 58).

La esencia del resultado de la investigación será un aporte que permitirá incentivar el desarrollo del Manual de Descripción de Puestos por Competencias de todas las unidades de la Universidad y con ello se encamine a toda la compañía hacia la Gestión Estratégica por Competencias, para mantener la acreditación de Procesos de Calidad.

2. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

2.1. Marco Teórico

En las organizaciones se considera que las personas (empleados) tienen el papel protagónico, puesto que son la fuerza laboral que desarrollan productos o servicios, generando ganancias a la empresa (Citado en Rivero y Díaz, 2008, p. 6).

Las organizaciones son un conjunto de personas con diferentes talentos, habilidades, personalidades, etc., generalmente se encuentran sujetos a “contingencias, situaciones diversas y ambientes ambiguos, la cultura, la estructura organizacional, la tecnología, los procesos internos y los estilos de administración o liderazgo, etc.” (Chiavenato, 2009, p.5). Por lo tanto en una empresa, la Gestión del Talento Humano es indispensable, ya que es la administración del personal la que facilita el cumplimiento de la razón de ser de la empresa (Chiavenato, 2009, p.5).

La Gestión del Talento Humano es un conjunto de procedimientos que permiten dirigir los procesos administrativos, como la contratación del personal, formación y desarrollo, evaluación y remuneración, entre otros. Se conoce que de ello nace su naturaleza como Unidad que construye talentos a través de procesos integrados. También mantiene al capital humano en las organizaciones, dado a que considera al personal como el elemento más importante en las compañías por ser parte intelectual y la base para conseguir el éxito. (Chiavenato, 2009, p.9)

La Gestión del Talento Humano tiene muchos desafíos que superar tanto internos como externos, de modo que tiene que alinear la administración del personal a los “logros institucionales a través de los empleados, apoyando a que su desempeño sea más eficiente y eficaz, y también ayudando a que se consigan efectos positivos en la sociedad por parte de la compañía” (Werther y Davis. 2008, p.7).

En cuanto a la permanencia activa de una compañía, la Gestión de Talento Humano sugiere la organización de las actividades esenciales del capital humano, conforme a las estrategias planteadas por la compañía, para conseguir que “la administración estratégica utilice todos los recursos de la mejor manera para afianzar las ventajas competitivas de la organización” (Werther y Davis. 2008, p.6)

Las actividades de la Gestión del Talento Humano contribuyen a la productividad, permitiendo alcanzar los objetivos de la empresa, y de forma indirecta en el desarrollo de la calidad de vida laboral de los empleados, mediante la administración estratégica. Esto se logra conjuntamente con la colaboración de los directivos de las empresas para “mantener equilibrio entre la satisfacción del empleado y los resultados financieros de la organización” (Werther y Davis. 2008, p.8).

2.1.1. Aportaciones importantes sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias.

El enfoque actual sobre la Gestión del Talento Humano por competencias, hace referencia a la administración del talento de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad, estos elementos intervienen directamente en el desempeño de las personas, por tanto es importante que los ejecutivos conozcan las habilidades, destrezas, fortalezas y debilidades de los empleados para que puedan obtener buenos resultados en su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Alles, 2005, p. 19).

Las características de la Gestión del Talento Humano por competencias, son:

- Permite enfrentar los desafíos que impone el medio por ser una herramienta totalmente estratégica (Alles, 2005, p. 19).
- Desarrolla el nivel de competencias individuales, de acuerdo a las necesidades del puesto (Alles, 2005, p. 19).
- Promete potenciar el desarrollo de los empleados, de acuerdo a lo que podrían saber o sabe hacer (Alles, 2005, p. 19).

Se conoce que los factores externos condicionan la administración de las compañías, de manera que ha surgido un enfoque actual sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias orientado a “la mejora continua y a la estandarización de los procesos internos conocido como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)” (Gonzales, 2006, p. 31), como a continuación se demuestra en la Figura 1.

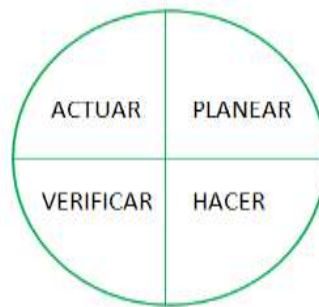


Figura 1. Esquema del ciclo de mejoramiento continuo.
Tomado de: Gonzales, 2006, *Métodos de Compensación Basados en Competencias*, p.32.

Según María Graminga, la Gestión del Talento Humano por competencias aporta con muchos beneficios a las personas y organizaciones (Citado en Gonzales, 2006, p. 32), como:

- Generar perfiles de puestos que favorezcan a la productividad.
- Desarrollar los equipos de trabajo que tengan las competencias requeridas para su Unidad de trabajo.
- Identificar puntos de mejora que garanticen la optimización de los resultados de los empleados.
- Gestionar las evaluaciones de desempeño con objetivos medibles y cuantificables.
- Aumentar la productividad y la optimización de resultados.
- Generar conciencia de auto desarrollo del equipo, para que se convierta en un proceso de *ganar-ganar* desde la satisfacción de las necesidades de desarrollo del equipo.
- Definir claramente las necesidades de capacitaciones para el desarrollo del equipo de acuerdo a las competencias técnicas que se alinean a las necesidades de la empresa.

2.1.1.1. Competencias

Se considera, que la definición dada por Spencer, refiriéndose al enfoque de competencias *Ice berg*, se desprende de los comportamientos de las personas y se componen de conocimientos y/o habilidades, auto imagen y/o valores, y rasgos de personalidad o motivaciones intrínsecas. Es importante considerar que el comportamiento es algo evidente en cada individuo, pero que se forma de aspectos subyacentes que también son parte del ser humano. Por tanto, se lo relaciona con el iceberg, debido a que existen componentes que son observables y por ende manejables como el conocimiento y las habilidades, y otros que no son observables y difíciles de manejar como son la autoimagen, valores y rasgo de personalidad (Citado en Muñoz, 2007. p. 24)



Figura 2 se representa el enfoque de competencias por Iceberg.

(Citado en Freire, 2008. p. 26)

Tomado de: Spencer (1993) Competencies at Work New York, Jhon Wiley and Sons, p.45.

Por tanto las competencias tienen características subyacentes que forman parte de la personalidad de los empleados, representada en comportamientos observables en situaciones o desafíos laborales. También se considera que son causalmente relacionadas porque “anticipa u origina el comportamiento o el desempeño”. (Alles, 2006, p.23). A la vez proveen de estandarización a los criterios que evalúan el desempeño de los empleados.

Según Spencer y Spencer, existen cinco características que conforman a las competencias (citado en Alles, 2006, p. 23, 24):

1. Motivación: Dirige el comportamiento de las personas a la ejecución de ciertas acciones o también pueden alejarse de alguna otra siempre direccionada al cumplimiento de objetivos.
2. Características: Son todas las características físicas que se requieren para la ejecución de las actividades esenciales del puesto.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo: Son todos los pensamientos y por ende actitudes que las personas tienen de sí mismo.
4. Conocimiento: Son todos los conocimientos específicos que una persona tiene sobre un área.
5. Habilidad: Son las facultades que tiene una persona para ejecutar una actividad física o intelectual.

2.1.1.2. La función de personal como un sistema.

Las compañías son un sistema, es decir una unidad integrada formada de subsistemas (Chiavenato, 1994, p. 7). Cada uno de los componentes del sistema deben ser coordinados de forma coherente y eficiente para producir beneficios integrales tanto en la organización como en los empleados (Rodríguez, 2007, p. 47).

Es importante, comprender que el sistema es un todo complejo que tiene interrelación e interdependencia entre las partes. Los límites que existen entre los sistemas y el ambiente son parte de la interdependencia de cada uno (Chiavenato, 1994, p. 9). También debemos entender la claridad de la interdisciplinaria que existe en todas las entidades, la misma que está “compuesta por personas, estructuras, recursos (tangibles e intangibles), entrelazados de forma sistémica”, que a su vez permiten el “estudio de la persona como factor influyente y determinante en los procesos organizacionales” como en la construcción del conocimiento organizacional. (Rivero y Díaz, 2008, p. 6)

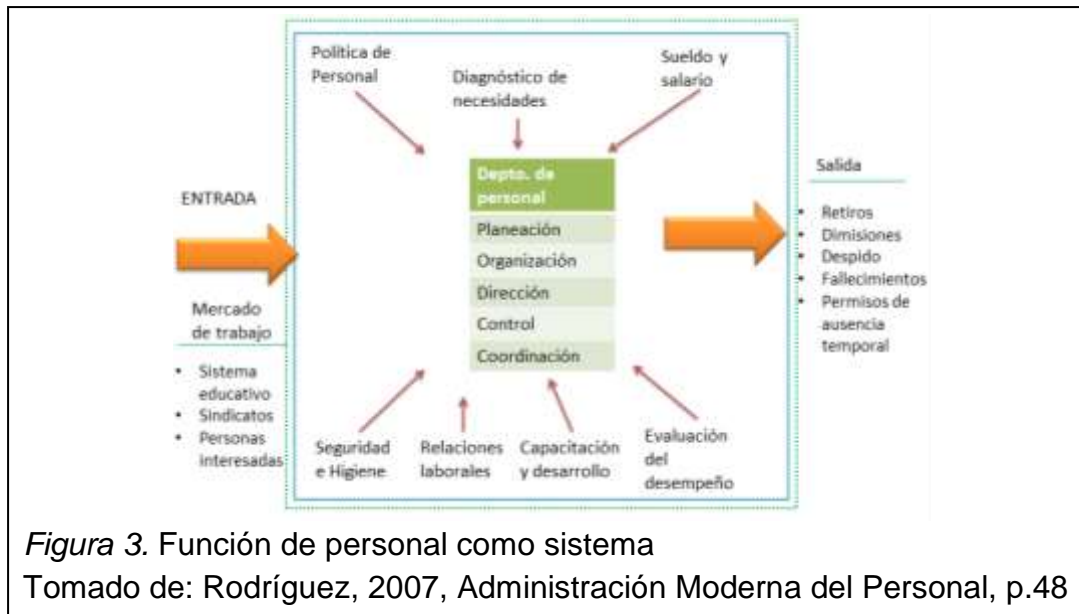
Dado que la Gestión del Talento Humano trabaja con la función de personal como un sistema, es necesario recalcar que su manejo se basa en “la interrelación de las partes para realizar acciones conjuntas” (Rodríguez, 2007,

p. 47), es decir que tanto los empleados, como los procesos internos de producción, administración, etc. de las compañías, son importantes para desarrollar las actividades que permitan el cumplimiento de los requerimientos de las partes.

La idea es que las compañías tengan presente los elementos que necesitan para desarrollarse dentro del medio en el que se encuentran.

El capital humano es parte de los elementos que la gestión por competencias maneja y administra, aunque es el más importante. Este argumento responde a la relevancia de trabajar en función a la estrategia corporativa, para distribuir al personal conforme a las necesidades que se presentan. De este modo se puede lograr el proceso ganar-ganar por medio de la satisfacción de las necesidades de desarrollo de las personas, y también se puede obtener el cumplimiento de los objetivos institucionales, para conseguir que el sistema funcione con eficacia.

La Gestión del Talento Humano moderna, demanda eficiencia y eficacia en los procesos y por consiguiente, una evolución constante en la empresa, generando ventajas competitivas frente a las demás (Rivero y Díaz, 2008, p. 2). Este tipo de administración provee de resultados destacados debido a que tiene un modelo de sistema abierto que “representa un esfuerzo consciente (y necesario) por relacionar las operaciones con el ámbito exterior donde lo único seguro es la incertidumbre” (Rodríguez, 2007, p. 47).



El medio que rodea a las empresas genera cambios en sus actividades y también en los empleados en el desarrollo de las tareas diarias que ejecutan en sus posiciones. La importancia que se hace a la función de personal tiene que ver con la retención de los empleados y para lo cual se necesita una adecuada planificación y programación cuidadosa sobre la Gestión del Talento Humano (Rodríguez, 2007, p. 47).

Por eso, cabalmente la Unidad de Talento Humano tiene determinadas funciones asignadas, una de la más importante que se considera es “colocar de manera adecuada y en cantidades correctas al personal en la empresa”. De igual manera se cree que las demás funciones son muy necesarias para la estructuración de la compañía y el cumplimiento de objetivos, entre las cuales están: (Rodríguez, 2007, p. 70):

- Proporcionar a todas las Unidades personas aptas que cumplan con las habilidades y talentos alineados a las necesidades de la compañía.
- Generar un comienzo productivo por medio de la contratación e inducción del personal seleccionado.
- Establecer un sistema de remuneración equitativo para alcanzar niveles de desempeños.

- Realizar programas continuos de capacitación y desarrollo de personal que aumenten la retención de personal y la calidad en los resultados de los empleados.
- Desarrollar una buena negociación de contrato colectivo para alcanzar buenas relaciones laborales en la compañía.
- Apoyar y ejecutar planes de seguridad e higiene conjuntamente con el sindicato.
- Determinar planes de comunicación y relaciones humanas.
- Fomentar el respeto de los reglamentos internos y políticas dentro de la empresa para mantener conductas disciplinarias.
- Mantener una disposición de servicio a todo el personal.

2.1.1.3. La optimización del Talento Humano.

Se considera que es la distribución adecuada de actividades esenciales en cada posición de la estructura ocupacional, lo cual permite evitar la duplicidad y sobre carga de funciones. También, es una herramienta que genera un impacto positivo en las organizaciones, debido a que consiste en identificar el potencial oculto de los empleados para cubrir las vacantes internas, en vez de buscar externamente personal para esas posiciones (Rodríguez, 2007, p.14).

Al descubrir el potencial en los empleados la empresa debe proporcionar “estímulos, posibilidades y oportunidades” que mejoren “su situación y de la empresa adaptándose al nuevo planteamiento” (Rodríguez, 2007, p.14). Los estímulos que se deben proporcionar a los empleados son capacitación o entrenamiento del puesto, descripción de puesto (Rodríguez, 2007, p.14).

El departamento de Gestión del Talento Humano participa en las planificaciones de la compañía, es decir mide el costo que tendrá la inversión sobre la producción anual en relación a la cantidad de personas que se necesitarían para cumplir con esos determinados proyectos.

2.1.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano por competencias

Generalmente, la relación entre las personas y la organización es muy importante porque de cada una depende que el ejercicio de la compañía tenga éxito, por lo tanto las instituciones pueden “crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés principalmente en los empleados”. Las organizaciones cuando enfocan su gestión hacia las personas, enfocan su filosofía global, cultura organizacional a esa creencia (Chiavenato, 2009, p.11).

Dependiendo de la forma en que se tratan a las personas en una organización pueden ser “fuente de éxito o de problemas”. Por ello, es mejor manejar a los empleados como “fuente de éxito para alcanzar los objetivos de la gestión del talento humano” y por ende se pueda “contribuir con eficacia a la organización” (Chiavenato, 2009, p.11).

Entre los más importantes objetivos de la gestión del talento son:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* Es generar mayor compromiso por parte de los empleados con la empresa para cumplir con la misión y objetivos institucionales, para lo cual es muy importante que Gestión del Talento Humano conozca el negocio de la empresa y por ende identifique las implicaciones en el desempeño de los empleados (Chiavenato, 2009, p.11).
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Chiavenato establece que es “saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo”. Básicamente la Gestión del Talento Humano debe alcanzar que las personas sean más productivas generando mayor beneficio en los grupos de interés como son los asociados, clientes y empleados (Chiavenato, 2009, p.11).

3. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivada.* Este objetivo hace referencia a la preparación que se debe dar a los empleados por medio de las capacitaciones continuas, así como los reconocimientos al buen desempeño que no solo tienen que ser económicas. Para conseguir buen resultado en el desempeño de los empleados se tiene que tener sumamente claro los objetivos, la manera en se va a evaluar y los beneficios si se los consiguen (Chiavenato, 2009, p.12, 13).
4. *Aumentar la actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Se refiere a la satisfacción laboral que los empleados deben sentir por las actividades que realizan en la empresa, es decir que es el resultado de emplear en el día a día sus competencias, y sentir que todo trato con los empleados en equitativo. Cabe resaltar que las personas satisfechas en ocasiones no suelen ser las más productivas que las insatisfechas, pero se corre el riesgo que las personas que no están satisfechas pueden deslingarse fácilmente de la compañía (Chiavenato, 2009, p.11).
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* La calidad de vida en el trabajo hace referencia a la implicación que tiene en las personas “el estilo de la administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas de trabajo”. Por lo cual es indispensable que se establezcan planes para satisfacer las necesidades en las personas con el ambiente de trabajo (Chiavenato, 2009, p.11).
6. *Administrar e impulsar el cambio.* En la actualidad las organizaciones han pasado por muchos cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc. Estos cambios permiten que las empresas sean más flexibles y ágiles y por lo tanto sobrevivan (Chiavenato, 2009, p.11).
7. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.* Toda Organización debe mantener su gestión “transparente, justa, confiable y ética” (Chiavenato, 2009, p. 14). Los empleados deben

ser tratados con igualdad sin discriminar sus derechos básicos. La Unidad de talento humano debe mantener en su gestión “perinormas éticas y responsabilidad social”. (Chiavenato, 2009, p. 14)

8. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* La Unidad de talento humano a más de cuidar que las personas para que permanezcan en la compañía debe preocuparse en el lugar donde lo realizan sus labores creando una empresa sólida y muy ágil (Chiavenato, 2009, p. 14).

Entonces la Administración del talento humano reside en la “planificación, organización, dirección, control y coordinación de los empleados para que se desempeñen en forma eficiente” (Rodríguez, 2007, p.71).

2.1.2. La Importancia del Manual de Descripción de Puesto en los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Entre los subsistemas que conforma la Gestión del Talento Humano están (Werther y Davis. 2008, p. 5):

- Planificación del capital humano
- Selección de Personal
- Evaluación de Desempeño
- Capacitación y Desarrollo
- Análisis, Descripción y Valoración de Cargos

2.1.2.1. Planificación del Capital Humano.

Este subsistema del talento humano, tiene como objetivo, “estimar la demanda futura de personal de una organización” (Werther y Davis. 2008, p.124). Esto permite generar planes de desarrollo que soporten la alineación estratégica de la compañía y el cumplimiento de su filosofía e ideología.

Todos los ejecutivos y mandos medios deben establecer planes de acuerdo a los objetivos estratégicos y operativos de la compañía (Werther y Davis. 2008, p.124).

La planeación de Talento Humano tiene varios beneficios entre los más importante están (Werther y Davis. 2008, p.124):

- a. Información importante para la ejecución de programas de desarrollo y capacitación (Werther y Davis. 2008, p.124).
- b. Desarrolla una mejor identidad con la compañía y con la selección y contratación del talento (Werther y Davis. 2008, p.125).
- c. Permite desarrolla una mejor valoración salarial en los empleados (Werther y Davis. 2008, p.125).
- d. Disminuye costos que genera la rotación de personal (Werther y Davis. 2008, p.125).
- e. Optimiza el talento humano y permite que se ajuste al plan estratégico de la organización (Werther y Davis. 2008, p.125).
- f. Prevé gastos económicos del presupuesto general, puesto que las unidades organizan la cantidad de contrataciones de personal para el año. (Werther y Davis. 2008, p.125).
- g. Se coordina de mejor manera los programas de desarrollo de personal y clima, incrementando los niveles de productividad en la organización (Werther y Davis. 2008, p.125).

La Planeación del Talento Humano está sujeta a demandas de personal que se generan en el futuro, este proceso puede darse de manera formal o informal, y causados por factores externos o macro ambientales como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (Werther y Davis. 2008, p.128). Al afirmar esto, vale especificar que el Manual de Descripción de Puestos apoya a este subsistema con la representación de cada posición y sus necesidades de acuerdo al flujo de trabajo que se representa.

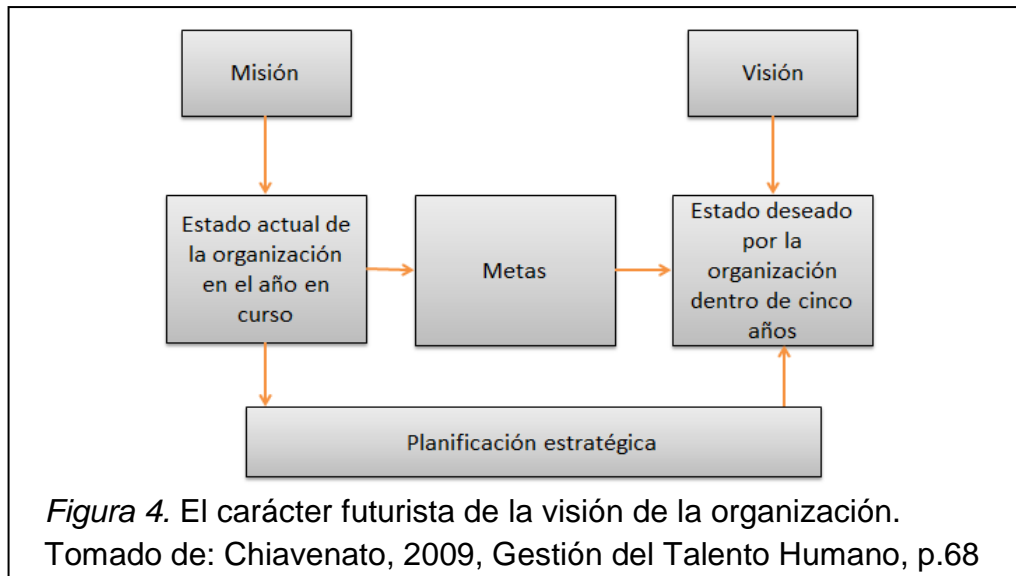
Por tanto, es importante recalcar que parte de la ejecución del plan de Talento Humano es el establecimiento de objetivos a largo plazo y los objetivos de tipo

operativo. Los objetivos de largo plazo suelen ser permanentes y enfocados a la rentabilidad financiera de la institución; y los objetivos de carácter operativo suelen ser de corto plazo sujetos a modificaciones con frecuencia por los distintos cambios o demandas a los que se expone la organización (Werther y Davis. 2008, p.129).

En el plan existen consideraciones que se determinan de acuerdo a la causa de la demanda que se genera, creando con ello la necesidad de establecer el plazo de los mismos y la necesidad de personal en la organización (Werther y Davis. 2008, p.132).

Generalmente, los planes de largo plazo suelen simplificar las necesidades reales de personal, debido a que el nivel de precisión es bajo. No obstante, esto depende de la familiarización que los planificadores tienen con las causas de la demanda y las necesidades de personal que se maneja en una compañía. En cambio, los planes a corto plazo son concretos y contienen detalladamente la necesidad de personal futura en cada tipo de trabajo (Werther y Davis. 2008, p.132, 133).

La Planificación del Talento Humano es realizada en función a la estrategia organizacional, misión de la empresa, visión futura y los objetivos. Por lo tanto, la estrategia es una herramienta que permite a la compañía interactuar con el medio externo, manejar su comportamiento dentro de un “contexto cambiante, dinámico y competitivo”. Inclusive, la misión, la visión y los objetivos organizacionales determinan la estrategia organizacional (Chiavenato, 2009, p.9).



En los Manuales de Descripción de Puestos es importante identificar si las actividades esenciales se alinean a la misión y visión de la institución. Al respecto conviene decir que parte esencial de la ejecución de un plan es un análisis del entorno en el que se maneja una compañía y también las fortalezas y debilidades que la misma tiene. Este resultado permitirá que la organización plantee la estrategia organizacional y sus ramificaciones (Chiavenato, 2009, p.10).

La estrategia a emplear en la compañía se define en la planificación estratégica y también se incluye los planes tácticos y operativos, a continuación una breve descripción (Chiavenato, 2009, p.10):

Es importante que durante toda la descripción de la *Planificación estratégica*, se haga referencia a la forma en que se implementaría la estrategia que permitirá cumplir con los objetivos de la compañía. Sus principales particulares son (Chiavenato, 2009, p.10):

- Proceso sistémico que abarca a toda la organización con el entorno.
- Tiene un panorama temporal a largo plazo.

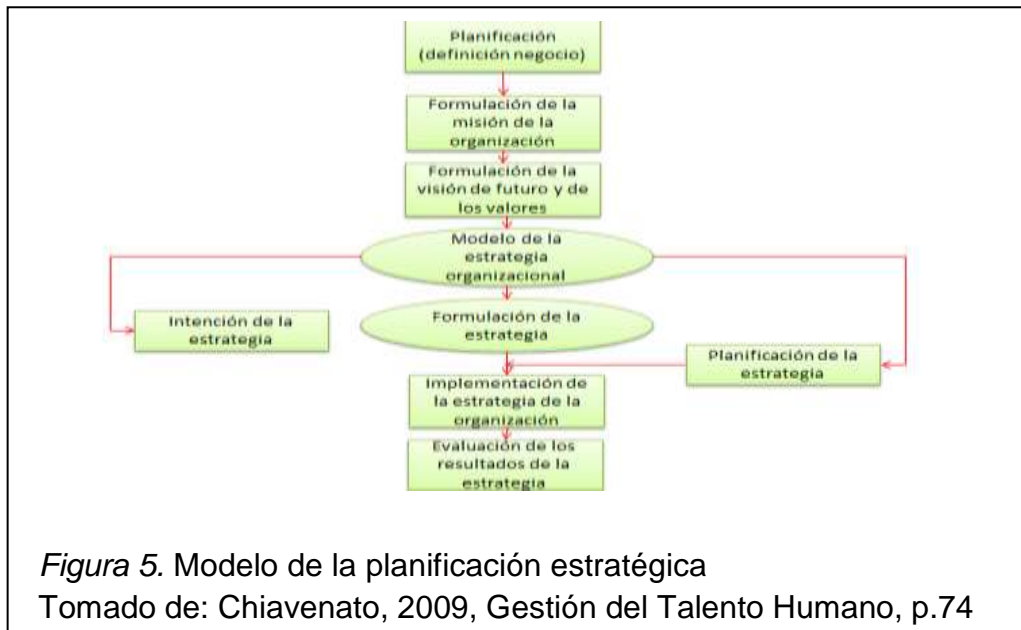
- La definición está a cargo del comité ejecutivo y directivo de la organización.

Planificación táctica, hace referencia a los mandos medios de la empresa de cada una Unidad organizacional. Sus principales propiedades son (Chiavenato, 2009, p.10):

- Cada una de las Unidades organizacionales de la compañía participan en la elaboración de la planificación.
- Su plazo es mediano, aproximadamente de un año.
- Toma en cuenta para la planificación cada Unidad organizacional como parte de la planificación estratégica.

Planificación operativa, hace referencia a las partes operativas y base de la organización, es decir que involucra todas las actividades, tareas de la empresa. Sus particularidades son (Chiavenato, 2009, p.10):

- Manifiesta la manera en que se ejecuta cada tarea, actividad u operación en la empresa, generando los aportes para la planificación táctica de cada Unidad.
- El plazo es temporal, aproximadamente de 1 mes.
- Sirve para definir exclusivamente cada una de las actividades, tareas u operaciones de la empresa.

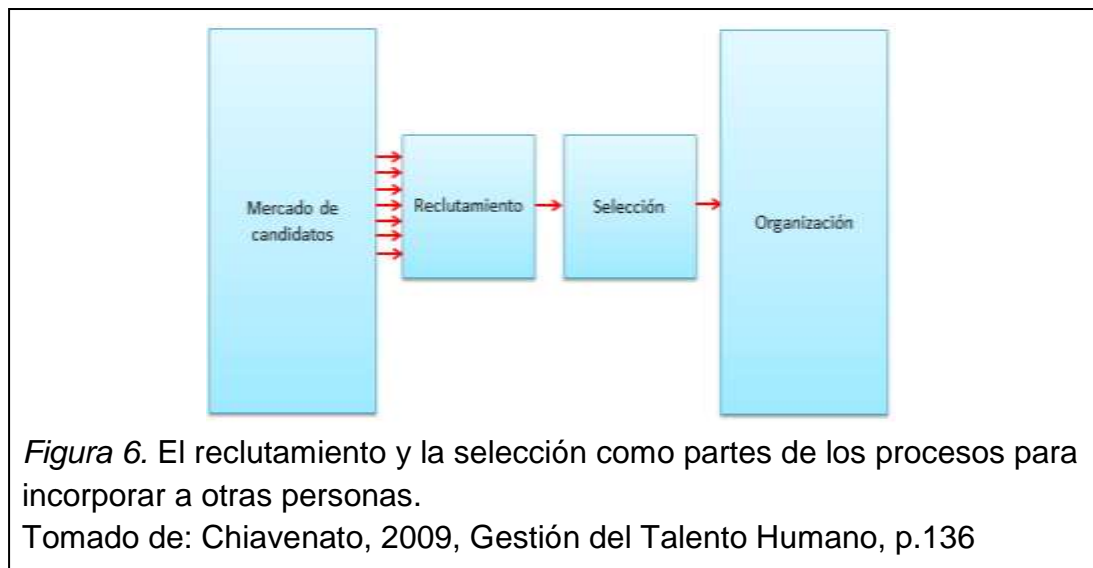


La importancia de la Planificación del Talento se resumen en: (Rodríguez, 2007, p. 108)

- Organizar al personal y sus actividades con los objetivos organizacionales.
- Establecer planes de mejora del talento humano.
- Economizar las contrataciones de nuevos empleados.
- Promover los servicios de talento humano con respecto a la administración de personas para ayudar a otras unidades.
- Generar una demanda sobre el mercado del trabajo
- Gestionar y coordinar los diferentes programas de capacitación y desarrollo.

2.1.2.2. Selección de Personal

Este subsistema permite incorporar a la empresa personal alineado a las necesidades de cada cargo determinado en el manual de descripción de cada puesto (Chiavenato, 2009, p. 135).



La rentabilidad y la productividad o el éxito de una compañía depende de los empleados, por lo tanto puede verse afectada por la selección, implica la “actividad de selección como tal, la decisión a tomar” sobre el mejor candidato que se ajusta a las necesidades del puesto (Chiavenato, 2009, p.136).

Por tanto la selección de personal es básicamente un “filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, que cuentan con las características deseadas” es por ello que, se trabaja conjuntamente con el reclutamiento debido a que su objetivo es de abastecer de candidatos idóneos de acuerdo a la descripción del puesto para que pasen por el proceso de selección (Chiavenato, 2009, p. 137).



La selección se maneja bajo dos variables, la primera es la definición de “los requisitos del puesto a cubrir y la segunda es el perfil de características de los candidatos que se presentan”. La especificidad de las variables permitirán elegir el instrumento y las herramientas a emplear en la evaluación, y por ende facilitará al análisis de puestos (Chiavenato, 2009, p. 138).

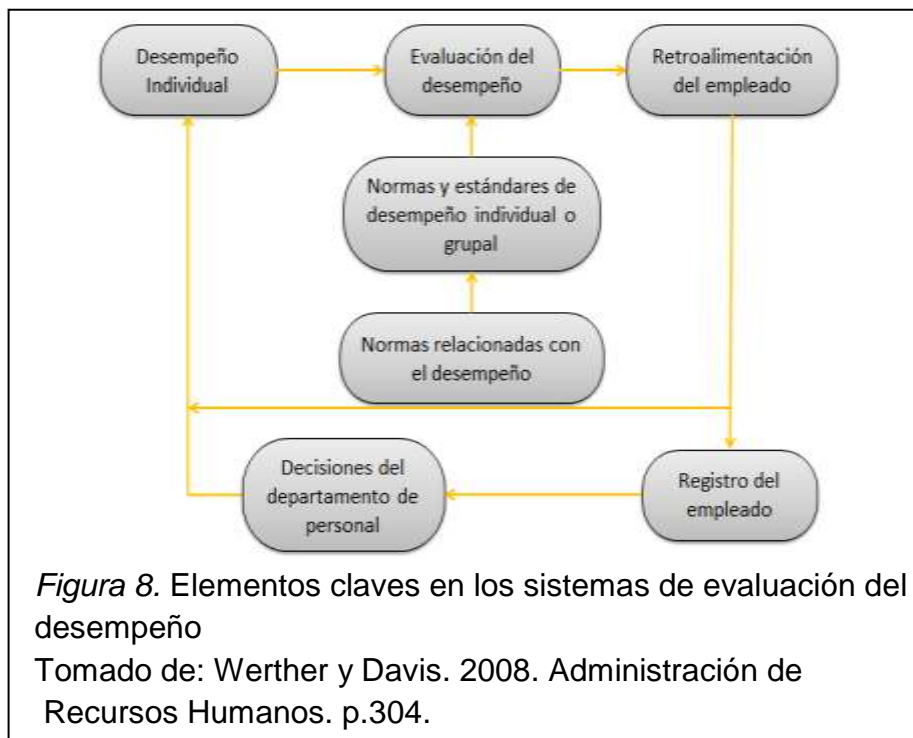
2.1.2.3. Evaluación de Desempeño

Este subsistema encierra “mayor estima sobre el rendimiento global del trabajador” y también confirma su permanencia en la compañía. Además, provee de retroalimentación a los empleados sobre el cumplimiento de sus actividades y funciones, también establece acciones correctivas a las personas que tengan un resultado inferior a lo esperado, así mismo permite establecer planes, políticas de incentivos cuando el desempeño es lo esperado o mejor de lo esperado (Werther y Davis. 2008, p. 302).

Este proceso bien ejecutado permite identificar “problemas en el sistema de información sobre la gestión del talento humano”, los resultados insuficientes

de las evaluaciones permiten hacer una retrospectiva en dicha Unidad sobre la ejecución de los subsistemas (Werther y Davis. 2008, p. 303).

Parte importante en la ejecución de este subsistema es la periodicidad con la que se realizan las evaluaciones, es decir que los plazos estén definidos (Werther y Davis. 2008, p. 302).



La importancia que encierra este subsistema es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa y sobre todo la visualización del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Werther y Davis. 2008, p. 302).

La evaluación del desempeño provee de los siguientes beneficios a las empresas (Werther y Davis. 2008, p. 306):

- Dilucidar los objetivos que se empatan con los indicadores de gestión de cada Unidad (Werther y Davis. 2008, p. 306).

- Informa al empleado que labora el direccionamiento de la empresa y de su Unidad (Werther y Davis. 2008, p. 306).
- Determina las oportunidades y los proyectos que se podrían ejecutar con los empleados (Werther y Davis. 2008, p. 306).
- Establece los recursos disponibles o lo que se necesitaría para cumplir con los objetivos (Werther y Davis. 2008, p. 306).
- Mantener un registro físico sobre los desempeños de los empleados y con ello facilitar al plan de desarrollo profesional (Werther y Davis. 2008, p. 306).
- Mantener una buena comunicación entre los directivos con los empleados, y con ello generando un mejor ambiente laboral (Werther y Davis. 2008, p. 306).
- Permitir la interacción entre los directivos y los empleados, y con ello incentivando el intercambio de puntos de vista sobre los procesos organizacionales (Werther y Davis. 2008, p. 306).

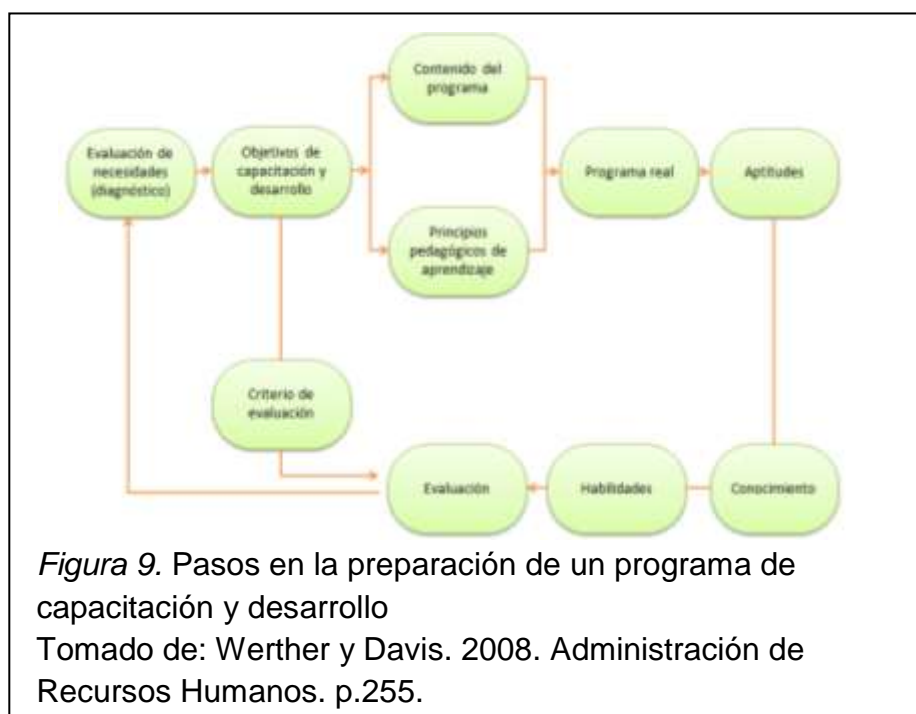
2.1.2.4. Capacitación y Desarrollo

Este subsistema permite que los empleados se desenvuelvan de manera eficiente en las funciones que realizan, mejorando su desempeño e incrementando la producción y la rentabilidad en la compañía. Por ello la capacitación contribuye al desarrollo de los trabajadores en sus labores cotidianas mejorando continuamente sus resultados (Werther y Davis. 2008, p. 252).

Las diferencias entre capacitación y desarrollo profesional no son claras, algunos teóricos consideran que el desarrollo está enfocado a los mandos medios y superiores, en un determinado plazo. Su único fin es enseñar a los ejecutivos de acuerdo con “la visión, objetivos de la organización por medio programas de formación integral”. En cambio, la capacitación está enfocada a todo el personal nuevo, es decir que su principal función es “preparar a los trabajadores para que desempeñen las funciones asignadas” (Werther y Davis. 2008, p. 252). Aunque, actualmente se conoce que la capacitación es un

proceso que se realiza recurrentemente en todos los niveles ocupacionales para mejorar el desempeño de los empleados, y el desarrollo es el plan de carrera, o crecimiento profesional se consigue en la compañía.

El e-learning es una herramienta muy importante en la capacitación y desarrollo porque permite a la compañía utilizar los medios tecnológicos propios de la compañía, y mantener “el concepto del siglo XXI el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimiento” (Werther y Davis. 2008, p. 253)



1. Necesidades de personal y de la organización.

Las necesidades de capacitación permiten obtener un diagnóstico certero sobre la situación actual de la compañía y los retos ambientales que tendrán que enfrentar en un tiempo determinado. Estas necesidades van de la mano con el manual de descripción de puestos del área, debido a que contienen las competencias técnicas, funciones, responsabilidades, etc; que deben tener los empleados para el cargo. Por tanto la Unidad de Talento Humano debe

conocer las debilidades u oportunidades de mejora de los empleados y el proceso de su desarrollo en la compañía; dependiendo de los resultados que se obtengan en la evaluación de desempeño se establecen las necesidades capacitación para mejorar u optimizar su desempeño y establecer los objetivos claros de capacitación. (Werther y Davis. 2008, p. 253).

2. Objetivos de capacitación.

Contiene “los logros que se deseen y los medios de que se dispondrán”. Esto permite, dar tanto al facilitador como a la persona a capacitarse, los puntos específicos del tema a tratar, para que posteriormente se pueda evaluar el conocimiento impartido. Si los resultados no son buenos, se emplea una retroalimentación sobre el programa para mejorar el contenido y así se pueda obtener éxito en un segundo momento (Werther y Davis. 2008, p. 260).

3. Contenido del programa.

El contenido se planifica de acuerdo a las necesidades de capacitación y los objetivos, también se puede contemplar las habilidades específicas del grupo. Es muy importante que “el plan llene las necesidades de la empresa y de los participantes” (Werther y Davis. 2008, p. 261).

4. Principios de aprendizaje

Es importante que todo plan de capacitación y desarrollo se base en los principios de aprendizajes de manera de optimizar los recursos y con ello se pueda lograr cumplir los objetivos, y con ello este proceso resulte efectivo (Werther y Davis. 2008, p. 261). Los principios que se consideran son (Werther y Davis. 2008, p. 261):

- Participación
- Repetición
- Relevancia
- Transferencia

- Retroalimentación

Vale resaltar que el desarrollo profesional es un proceso a largo plazo, que permite a la compañía reducir la tasa de rotación de personal, de manera que se genere crecimiento y desarrollo interno, también conocido como plan de carrera, y además permite “enfrentar los desafíos de área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia del conocimiento, cambios sociales y técnicos” (Werther y Davis. 2008, p. 271).

2.1.2.5. Análisis, Descripción y Valoración de Puestos.

Este subsistema permite describir cada requisito necesario para el puesto como los datos generales, las actividades esenciales, los conocimientos requeridos, las relaciones internas y externas, las competencias y finalmente el perfil, que el empleado deberá cumplir para realizar su trabajo. Por ello, primeramente debemos entender qué es un Manual de Descripción de Puestos, para qué sirve y cómo se realiza un análisis de puestos (Chiavenato, 2009, p.203).

La información recolectada por este instrumento sirve para realizar evaluaciones de desempeño, selección, valoración entre otros procesos, implementar planes de capacitación y clima laboral, entre otros, así también para establecer o corregir la estructura posicional de la compañía, con base a “la similitud de requisitos y deberes”. (Aamod, 2010, p. 35).

El análisis de puestos, es un proceso básico para la gestión de Talento Humano, ya que la descripción de puestos facilita a la selección de personal, creación de programas de capacitación, generación de indicadores de gestión entre otros, también estandariza los procesos internos y permite que los empleados se desempeñen de acuerdo a las políticas y a las competencias específicas para desarrollar todas las actividades con la tecnicidad suficiente. (Aamod, 2010, p. 34).

En la definición del puesto se detalla específicamente cada una de las actividades esenciales que desempeña una persona, las cuales están determinadas por una planificación previa del talento humano con las gerencias técnicas correspondientes, basándose en la estructura orgánica de la compañía. (Chiavenato, 2009, p.203)

Harvey definió el análisis de puestos como, la recopilación de datos que describen: conductas laborales observables que son manifestadas por los trabajadores, que incluye la descripción de lo que realiza como sus conocimientos técnicos requeridos para ejecutar la elaboración del producto o servicio, también determina las características del ambiente laboral en el que se desenvuelven los trabajadores como son “los elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos” (Citado en Muchinsky, 2007. p. 61)

En un formato de análisis de puestos, se determina detalladamente todo lo que realiza cada persona en su puesto. (Aamod, 2010, p. 34). En aquel documento se detalla el contenido de cada posición y las fases de los procesos en el que se inmiscuye, como también las relaciones de las Unidades con las fuentes externas. (Chiavenato, 2009, p.205)

En cambio, los descriptivos de puestos, son un breve resumen de un análisis de puestos de dos a cinco páginas, como máximo, acerca de los requisitos y tareas del cargo. Los descriptivos y las requisiciones de personal son el resultado de un análisis de puestos (Aamod, 2010, p. 34). Por lo general contiene un desenlace de los siguientes puntos: (Aamod, 2010, p. 34)

- Título del Puesto, este ítem describe su naturaleza.
- Breve Resumen, describe el propósito del puesto.
- Actividades de Trabajo, en este apartado se enlista las actividades esenciales, es decir las que engloban las tareas que desarrolla el trabajador en el día a día, y debe determinarse por su frecuencia.

- Los conocimientos requeridos de acuerdo a las actividades esenciales.
- Las responsabilidades sobre las herramientas y el equipo utilizado, que se necesitan para realizar las actividades de trabajo.
- Se determinan las relaciones del cargo tanto internas como externas y el propósito de las mismas.
- De acuerdo a una metodología previa se levantan las competencias del puesto y se detallan las habilidades, capacidades y los conocimientos.
- Se levanta el perfil del puesto, el nivel de escolaridad requerida, el tiempo y tipo de experiencia, el idioma y el horario de trabajo, entre otros.
- Desempeño del trabajo, describe los estándares de evaluación.

Según teóricos, se determina la existencia de algunos cargos, que permitan recolectar la información necesaria para un manual de descripción de puestos y son: (Muchinsky, 2007, p. 64)

- Titular del Puesto.
- Supervisor.
- Analista de Puestos.

Por ello, el manual de descripción de puestos según Michael Amod comprende ciertos elementos como:

1. Identificación y verificación de funciones y tareas realizadas.

Este primer elemento, comprende la identificación de las actividades propias de cada cargo, herramientas, equipos utilizados y las condiciones en las que se van a realizar las tareas. Generalmente, este tipo de información es validada con la información existente y si no existe se construye o se levanta por medio de una recolección de datos del puesto por parte del titular, entrevistando a los ocupantes, jefes directos, y observando su desempeño. La técnica

comúnmente empleada en este tipo de análisis es la auditoria de puestos, la cual sirve para recopilar y verificar los procesos que realizan los empleados. (Aamod, 2010, p. 47). Por tanto, existen dos etapas importantes dentro de esta parte del análisis de puestos:

- a. Recopilación de la información existente, aquí se reúne toda la información que hay sobre el puesto (Aamod, 2010, p. 47).
- b. Realización de entrevistas a expertos en la materia, son las personas que conocen todo sobre el puesto, ellos podrían ser supervisores, titulares, clientes y gerentes. Se pueden hacer entrevistas personales y grupales. (Aamod, 2010, p. 47).

Ammerman, facilita ciertos pasos básicos que sirven para realizar entrevistas, y son: (Citado en Aamod, 2010. p.49)

- Identificar los objetivos y conocimientos que tienen que cumplir las personas en el puesto.
 - Indicar los comportamientos estándar (competencias) que se necesitan para cumplir los cargos.
 - Especificar los comportamientos críticos para el cumplimiento de los objetivos.
 - Solicitar a los titulares de los puestos, que ordenen de acuerdo a su parecer, las actividades en función a la importancia.
- c. Observación de los titulares en los puestos. La ventaja de este método es permitir ver la realidad del empleado al ejecutar alguna tarea. La desventaja es, que resulta molestos para los empleados sentirse observados por un analista, y de hecho existen momentos en que cambian su comportamiento, lo que genera una imagen distinta sobre sus funciones y tareas (Aamod, 2010, p. 47).
 - d. Participación en el puesto. La persona que está realizando el estudio realiza las funciones del puesto permitiéndole tener una perspectiva real y clara sobre lo que los empleados realizan en el puesto. (Aamod, 2010, p. 50).

2. Escribir las actividades esenciales entendiendo las tareas que las definen.

Una vez realizado el levantamiento de las actividades, se realiza un inventario de ellas. En su descripción se debe hacer énfasis en “la acción (qué se hace), objetivo (para el cual se hace)”, y también en el dónde, cómo y cuándo se la ejecuta (Aamod, 2010, p. 50).

3. Revisar, si las actividades enunciadas por los empleados, son las mismas que ellos realizan.

En esta parte, es ideal realizar un análisis de las actividades esenciales con los expertos en la materia, es decir con los jefes, supervisores, coordinadores o los representantes de los niveles jerárquicos de la organización. Por tanto este elemento, determina la frecuencia con la que se ejecuta la tarea y con ello se prioriza y se optimiza los recursos.

4. Determinar las competencias genéricas y específicas o técnicas.

2.1.2.5.1. Desarrollo del modelo por competencias.

Como parte de este subsistema, se debe conocer el proceso para ejecutar un modelo por competencias. Por tanto es indispensable tener claro la misión, visión y objetivos de la empresa y su vigencia actual. (Alles, 2010, p.34)

A continuación se detalla los pasos que sirven para desarrollar el modelo de competencias en una organización. (Alles, 2009, p.40)

- Establecer las competencias cardinales de acuerdo a la visión, misión, y la estrategia de la organización.
- Realizar los diccionarios de competencias, con los grados de los comportamientos observables.
- Definir las competencias de los puestos o las específicas por área y las competencias gerenciales, por las actividades esenciales y la naturaleza de su puesto.

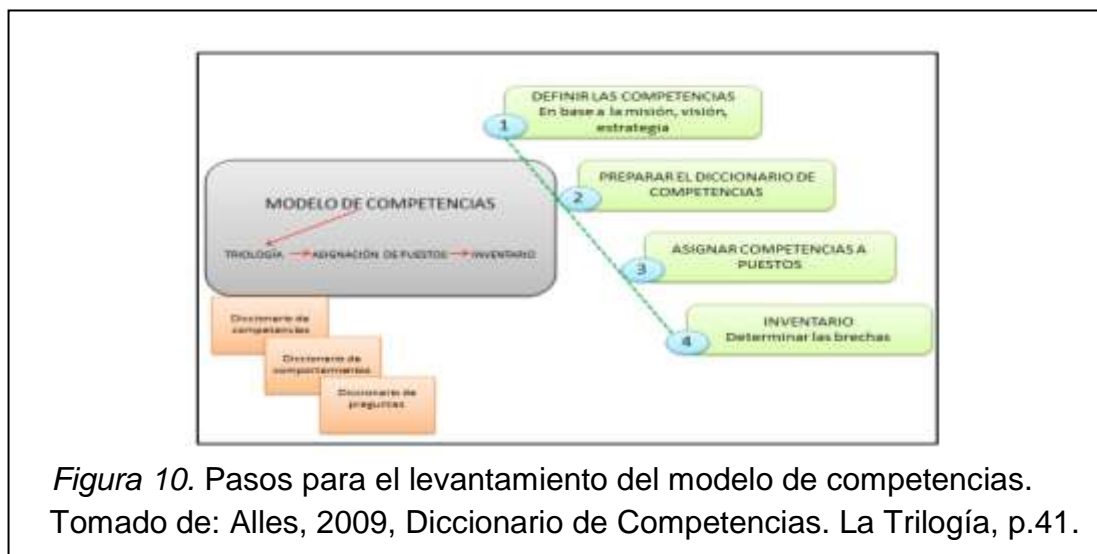
- Generar inventarios de determinación de brechas.

En esta parte se genera un análisis de acuerdo a un método previamente establecido, que permita detectar los siguientes:

- Conocimiento, información indispensable para realizar la tarea.
- Habilidad, permite llevar a cabo una tarea.
- Capacidad, talento básico de la persona para realizar varias tareas.
- Otras Características, como son factores personales que influyen en el deseo de la persona.

Según Villegas, existe un método rápido y objetivo que permite levantar las competencias del personal, es el Modelo de Perfil por Competencias (MPC), que tiene por objetivo el desarrollar un alto rendimiento de los empleados en la ejecución de sus actividades. Se caracteriza por “establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas de cada puesto, dejando de lado las competencias de gestión o actitudinales (Citado en Muñoz, 2007. p.30)

Este modelo se realiza por medio del análisis de las actividades más importantes del puesto, función y tarea del cargo, y se valora con una escala de Licker que va de 1 (menos importante) a 5 (más importante), estos valores son procesados de acuerdo a los siguientes factores consecuencia por omisión (CO), complejidad (CM) y frecuencia (F). Para determinar la importancia de la tarea se utiliza la siguiente formula, $(CO*CM)+F$ (Citado en Muñoz, 2007. p.30).



2.1.2.5.2. La importancia del puesto en la estructura de la organización.

Todo puesto es asignado por la estructura orgánica de la empresa u organización, determinado por los procesos que manejan las Unidades, establecido por las actividades esenciales que se determinan a la organización para cada posición. Las responsabilidades y tareas pueden ir cambiando con el transcurrir del tiempo, dependiendo de las características de las personas que ocupan el puesto, de tal manera el cargo se puede ir transformando en uno de mayor rango o categoría. (Zelaya, 2006, p. 9)

De esta manera se verifica que toda estructura posicional de una organización es dinámica, que se va desarrollando de acuerdo al crecimiento o al flujo de trabajo que va adquiriendo la empresa. Es importante, revisar el sustento de la transformación del puesto para evitar que las nuevas responsabilidades sean levantadas artificialmente sin un requerimiento en la gestión de la Unidad. (Zelaya, 2006, p. 9)

2.1.2.5.3. Elementos básicos que forman parte del puesto.

Los elementos que se consideran que forman parte del puesto de manera en general son (Zelaya, 2006, p. 10):

- ✓ **Organizacionales:** Son los elementos que responden a las necesidades o demandas propias de la empresa, como son: las actividades, deberes y responsabilidades que recaen en las personas dependiendo de la posición que ocupan.
- ✓ **Ambientales:** Son los elemento que influyen positivamente o negativamente en la calidad de vida de los empleados y en su desempeño.
- ✓ **De comportamiento:** Se determina en relación de las habilidades y capacidades de los empleados, establecido por la estructura del puesto que ocupa como son las actividades esenciales, conocimientos, relaciones, entre otros.

2.1.2.5.4. Implicación de la Descripción de Puestos por entes reguladores de calidad

El sistema de gestión de calidad ISO exige, que las compañías deben tener personal calificado y competente, alineado a los conocimientos técnicos y habilidades, para el manejo de los productos y/o servicios.

Por la misma razón, dicha organización solicita a las empresas los siguientes puntos:

- Establecer las competencias específicas que necesitará el personal para cumplir con cada requisito de elaboración de los productos y/o servicios.
- Propender a la formación o el desarrollo de la Gestión del Talento Humano para que logren alcanzar las metas propuestas.
- Realizar evaluaciones sobre las acciones que realizan los empleados y la gestión del talento para el desarrollo del personal.
- Concientizar al personal sobre las actividades que realizan para la ejecución del producto y/o servicio, y también sobre el logro que se obtiene al alcanzar los objetivos de calidad.

- Revisar y recolectar todos los registros necesarios para certificar la educación, formación y experiencia de los empleados.

2.2. Discusión Temática

2.2.1. Estudios sobre la nueva Gestión de Talento Humano por competencias

El estudio denominado *Gestión por Competencias, como herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH), en la sociedad del conocimiento*, se ejecutó en la ciudad de Huelva del país de España.

Al realizar un análisis comparativo entre la Gestión Tradicional de Recursos Humanos y la Nueva Gestión de Talento Humano por competencias en función a los procesos que se ejecutaban en la Unidad y en los que estaban por implementarse.

El estudio concluye que, la nueva Dirección Estratégica de Talento Humano hace énfasis en el papel que cumple el capital humano dentro de las organizaciones para la ejecución de los objetivos estratégicos, debido a que la Gestión por Competencias impulsa a desarrollar el potencial de dicho capital, convirtiéndose en una “herramienta que construye una nueva lógica que evoluciona el conocimiento”. El resultado que se obtuvo fue el detalle de las principales ventajas de este nuevo enfoque: (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p. 56 - 66)

- Beneficios en la organización del trabajo.
- Mejora en el clima laboral.
- Progreso de equipos de trabajo.
- Mejora en la participación de los empleados.
- Aumenta en la motivación del personal.
- Involucra todos los niveles de la estructura de la compañía.
- Favorece a la cultura corporativa.
- Disminuye la resistencia al cambio.

En otro artículo llamado *Diseño Estratégico de Perfiles de Cargos por Competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*, que se ejecutó en Cuba, basándose en los perfiles por competencias en organizaciones con base científica, esta investigación se sustenta en la necesidad de guiar los esfuerzos de los empleados al cumplimiento de la estrategia; por lo tanto, este proceso investigativo se realizó en cuatro etapas, y son: (Soltura, y Cuesta, 2008, p. 52 - 56).

1. Diagnóstico y preparación.
2. Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles.
3. Implantación y ajuste.
4. Control y Retroalimentación.

Como resultado se detectó que existe limitación en las técnicas actuales del manejo de Talento Humano, lo cual ha causado inconvenientes en la integración de la Dirección Estratégica y por ende ha retrasado el desarrollo de la eficacia y la productividad en la compañía. El proceso metodológico que se empleó para realizar los perfiles de cargo, permitió manejar con mayor vigor esta deseada alineación estratégica y con ello se crearon planes de incentivación del desarrollo de los talentos de los empleados. (Soltura, y Cuesta, 2008, p. 52 - 56).

Adicionalmente en otro artículo llamado *Modelo de Competencias del profesor de medicina*, hecho en la Universidad de UNAM en México, realizó un estudio que tenía como objetivo principal, crear un Modelo de Competencias de profesores de alto nivel de Medicina, basándose en el método Developing a Curriculum (DACUM) para definir funciones, actividades y competencias académicas, la muestra fue de 35 profesores de Medicina, 29 profesores que conformaron el grupo interno y 6 profesores que conformaron el grupo externo. El enfoque metodológico fue cualitativo, realizando el proceso en cuatro fases:

1. Planeación
2. Desarrollo
 - Realización del procedimiento que implicaba describir, funciones, propuestas de trabajo, y opinión sobre la labor de los demás. Lo hicieron los profesores grupo interno en conjunto.
 - Organización de información recolectada.
 - Realización del procedimiento que implicaba describir, funciones, tareas, y su opinión sobre el trabajo de los demás. Lo hicieron los profesores individualmente.
 - Selección en conjunto de los datos más importantes que mencionaron todos.
3. Integración. Del grupo externo al estudio.
 - Indagar, si modificaban, eliminaban o agregaban actividades, funciones, conocimientos, etc.
 - Entre los dos grupos llegaron al acuerdo, en qué funciones, actividades, conocimientos, etc., deberían clasificar.
4. Validación.
5. Definición del Perfil de Competencias.
6. Generación de un modelo.

Por lo tanto, los resultados que se obtuvieron en esta investigación fueron: la definición de 8 funciones básicas que se lograban con 49 actividades, y 6 competencias técnicas. Los profesores de medicina deben cumplirlas para lograr un alto nivel en su desempeño. (Martínez, López, Herrera, Ocampo, Petra, Uribe, García y Morales. 2008, p. 157 -167).

Adicionalmente, otro artículo llamado: *Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)*, se lo llevó a cabo en la Universidad Complutense de Madrid. Se realizó el proceso metodológico en tres fases:

1. Identificación de competencias
2. Desarrollo e implicación del modelo de competencias en los perfiles de docentes.
3. Evaluación de competencias.

Como conclusión tenemos, que el modelo de formación que se desarrolla en la Educación Superior de Europa, tiene una implicación directa con el proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes, generando el cumplimiento de distintas funciones que desarrollan el potencial de los alumnos. Es por ello que se debe actualizar cada cierto tiempo las competencias de los profesores en determinadas carreras (Olivero, 2006, p. 101-118).

Otro artículo denominado *Metodologías de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre la Gestión del Talento Humano*, realiza un estudio en 8 empresas cubanas que manejan su gestión, bajo el enfoque de competencias, para determinar un vínculo entre el desempeño individual por competencias y el desempeño organizacional estratégico. Se empleó el método de observación científica basándose en el método Delphin para determinar las competencias.

Como resultados se obtuvo que el Cuadro de Mando Integral determinado por la estrategia organizacional, el cual maneja todos los procesos claves del trabajo debe tener un levantamiento de las competencias para cada Unidad de la organización, para que los trabajadores tengan un mejor desempeño en sus funciones, y con ello se puedan establecer planes de desarrollando profesional. (Cuesta, 2011, p. 300 – 310).

En otro estudio, llamado *Pediatric: desarrollo de competencias en TIC a través del aprendizaje de proyectos*, se realizó en la ciudad de Bogotá del país de Colombia. Cuyo objetivo principal de esta investigación fue desarrollar el modelo de competencias conforme a las Tecnologías de Información y Comunicación.

Por lo tanto, se tomó como muestra a todos los estudiantes del 4to semestre de Medicina, de la materia Telemática II de la Universidad de la Sabana en el periodo 2008-2009. El proceso metodológico se lo ejecutó en las siguientes fases:

1. Definición del proyecto; temas a tratar, cronograma, el plan en sí.
2. Ejecución del proyecto.
 - Desarrollo de las habilidades en el manejo de diferentes herramientas informáticas.
 - Diseño y Planeación
3. Elaboración del recurso educativo.
4. Evaluación, presentación y validación.

Se realizaron estas fases durante tres etapas con 180 estudiantes.

Como parte de la elaboración de los 50 recursos educativos, se desarrollaron las competencias técnicas en los estudiante, y los resultados fueron los siguientes, “el 25% de los estudiantes supera los niveles esperados con respecto a las competencias levantadas, el 75% los alcanza, de los cuales el 50% son estudiantes que pierden 2 y 3 asignaturas en ese semestre” (Boude, 2011, p. 116-123)

Finalmente, se seleccionó este otro estudio denominado, *Competencias Laborales del profesional de enfermería en el servicio de neonatología*, debido a que su objetivo fue identificar la importancia del levantamiento de competencias laborales en los profesionales de enfermería en el servicio de neonatología, como instrumento para medir el desempeño de las acciones e intervenciones. Se aplicó un enfoque cualitativo, y las técnicas que se aplicaron para realizar esta investigación fueron las siguientes:

- Encuestas,
- Revisión documental,

- Consulta a expertos,
- Realización de talleres,
- Entrevista Grupal,

Como resultado de este proceso, se obtuvo un Manual de Técnicas y Procedimientos de Neonatología adaptado a los requerimientos del Ministerio de Salud Pública de Cuba, y con esto se clarificó que las competencias son necesarias para desarrollar el potencial de estos profesionales y también para seleccionar el personal idóneo que debería ocupar aquellas posiciones. (Urbina, Torres y Otero, 2006, p. 1 – 8)

3. Objetivo

3.1. Objetivo General

Elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad de Secretaria Académica de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Quito, basado en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la optimización del Talento Humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones).

3.2. Objetivos Específicos

- Levantar un diagnóstico con respecto a la optimización del Talento Humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones) de la Unidad de Secretaria Académica, debido a la falta de un Manual de Descripción de Puestos.
- Elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias para la Unidad de Secretaria Académica.
-

4. Hipótesis

H1: La falta de un Manual de Descripción de Puestos genera duplicidad, omisión, sobrecarga, ambigüedad de funciones en al menos un 25% de los

empleados de la Unidad de Secretaría Académica de una Institución de Educación Superior.

5. Método

La ejecución de este proyecto se realizó en función a los objetivos planteados. Por tanto, en la primera fase de este estudio elaboró un diagnóstico para evaluar la situación actual de la Institución, por no tener establecido un Manual de Descripción de Puesto por Competencias.

Posteriormente, se realizó una ficha de observación que constaba de dos partes, la primera tuvo como fin validar los resultados de la encuesta sobre la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones; la segunda parte se realizó después del desarrollo de los perfiles, debido a que se validaron las competencias laborales conforme a las clases de puestos.

Luego de la aplicación de la primera parte de la ficha de observación, se estructuró el formato para elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias. El proceso que se determinó para estructurar las competencias de la unidad se basó en el Modelo de Perfil por Competencias (MPC) y la metodología de competencias utilizada por Martha Alles, (Alles, 2009, p.). Es decir que, inicialmente se determinaron las principales actividades del puesto; posterior a la entrevista, se realizó el diccionario de competencias cardinales, específicas del área y gerenciales; finalmente, se validaron a través de la segunda parte de la ficha de observación y con la revisión personalizada de los descriptivos con los Coordinadores de la Unidad.

5.1. Tipo de Diseño y Enfoque

5.1.1. Enfoque

Este estudio se realizó en función al enfoque cuantitativo. Este enfoque provee una descripción más detallada, ya que se trata de estimar y ponderar los resultados obtenidos en el diagnóstico. (Pineda, y Alvarado, 2008, p. 92, 93).

El objetivo principal es realizar un Manual de Descripción de Puestos por Competencias basado en el diagnóstico de la planificación del Talento Humano general de la Universidad.

5.1.2. Diseño

El alcance de esta investigación ha estado sujeta a un estudio de tipo descriptivo en el enfoque cuantitativo, debido a que tal como su nombre lo dice, “describe las características de un conjunto de observaciones” (Pineda, y Alvarado, 2008, p. 92, 93). Además que tiene como “propósito familiarizar al investigador con determinada situación problema” (Pineda, y Alvarado, 2008, p. 92, 93).

5.2. Muestra / Participantes


5.2.1. Reseña histórica sobre la Universidad donde se realiza la investigación.

El centro de formación universitaria inició sus actividades académicas en Quito, Ecuador en 1993. Nace de un emprendimiento de ecuatorianos y chilenos por implementar el primer “Proyecto Binacional Ecuatoriano Chileno de Educación Superior”. Posterior a ello, iniciaron algunos eventos importantes que permitieron el desarrollo de la Universidad, tales como: (Página Web Oficial de la Universidad de las Américas, 2013)

- En 1995, se autorizó el funcionamiento de la Universidad por un decreto ejecutivo emitido por el ex Presidente Sixto Durán Ballén.
- En 1999, se incorporó la primera promoción de graduados de la Universidad.
- En el 2005, el CONESUP aprobó todos los Estatutos de la Universidad y también forman parte de la red Laureate a nivel mundial.
- En el 2006, inició la programación académica de posgrados.
- En el 2007, consiguió las acreditaciones del Concejo Nacional de Evaluación Académica.

En vista de alcanzar buenos resultados a nivel académico, la Universidad en la actualidad tiene alrededor de 8000 estudiantes aproximadamente, pese a que inició con 150 estudiantes. Por tanto se considera que esta Universidad es una de las principales a nivel nacional.

La misión, visión y valores de este Centro de Educación Superior se representa en el Grafico 11 de la siguiente manera:



Misión-Visión-Valores

Misión
Formamos personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad basados en la excelencia y los valores.

Visión
Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros.

Valores

Rigor Académico: Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.

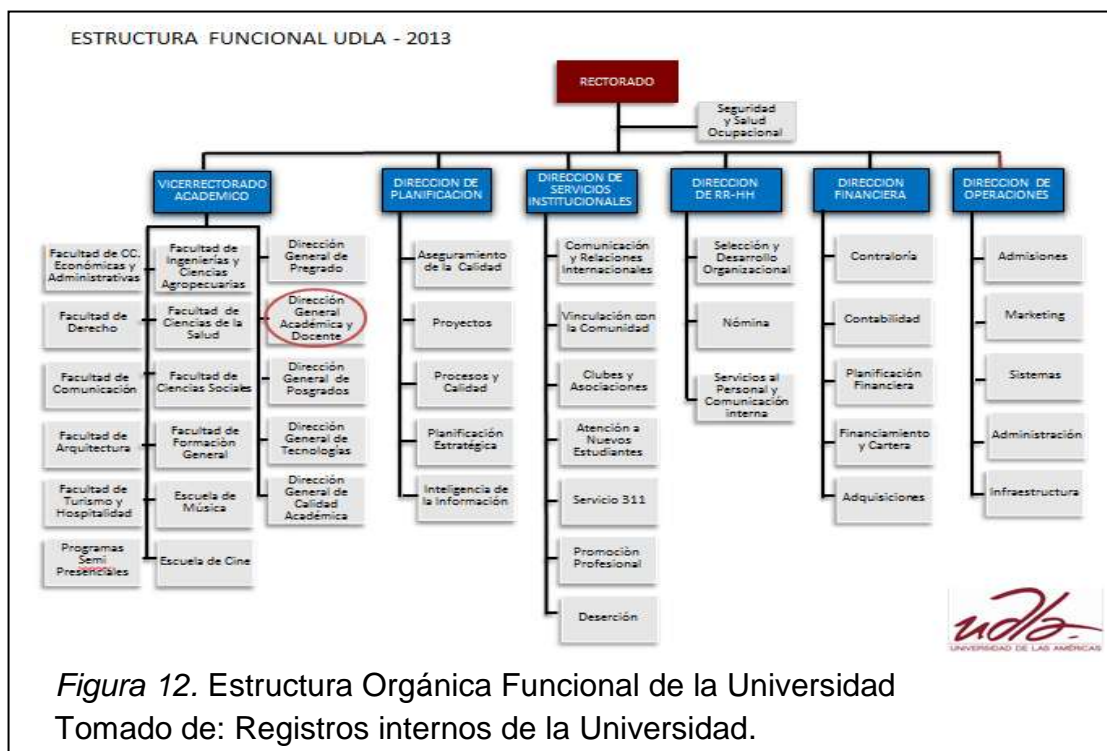
Conducta ética: Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.

Innovación: Concebida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.

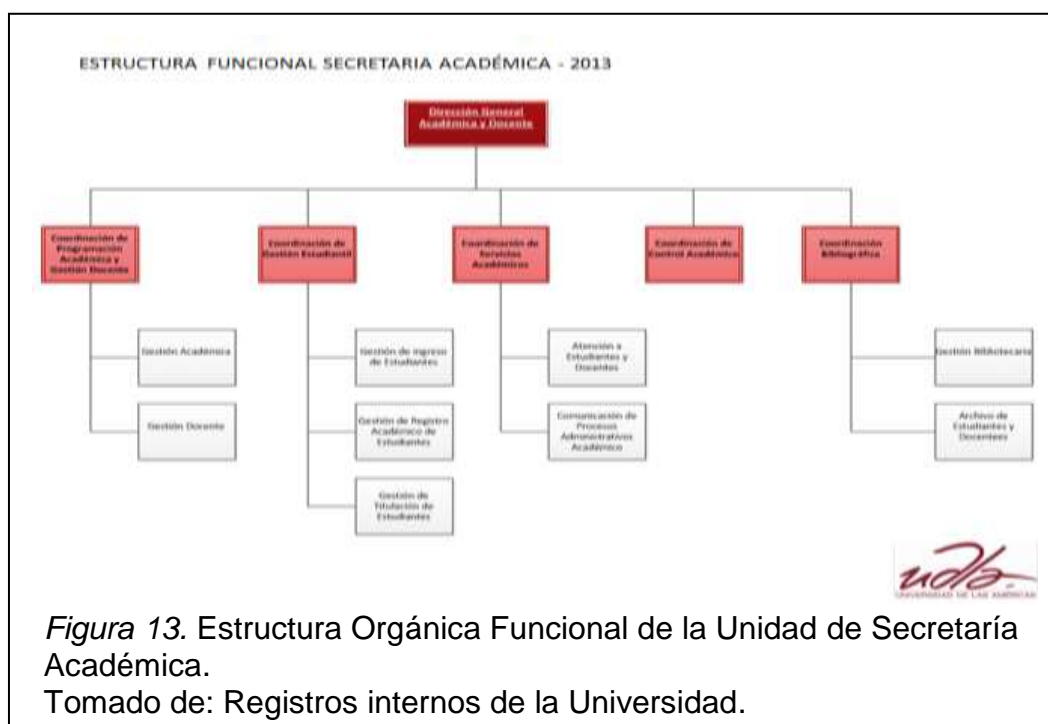
Figura 11. Misión Visión y Valores de la Universidad
Tomado de: Página Web Oficial de la Universidad de las Américas. (2013)

Actualmente, la Universidad ha pasado por una transición muy grande y poco a poco han visto la necesidad de mejorar la gestión administrativa académica debido al incremento de estudiantes que han tenido de año en año.

Es por ello que en la actualidad, la Universidad maneja la siguiente estructura orgánica funcional, determinada de acuerdo a las posiciones de los Directivos:



Esta investigación se realizará en la Unidad que se representa en un círculo de color rojo en la Figura 12. Por tanto, la estructura orgánica funcional de la Unidad de Secretaría Académica es manejada por la Dirección General Académica y Docente, expresada la Figura 13:



Por el tipo de gestión que realiza esta Unidad se considera que su rol es de nivel estratégico, ya que maneja los procesos más importantes de la Universidad, como son la programación académica, la regularización del estudiante desde su ingreso hasta su incorporación como profesional, y la contratación y pago de docentes.

5.2.2. Características de la Muestra.

Para esta investigación se consideró a todo el personal que conforma la Unidad de Secretaria Académica, sin exclusión alguna, que en total son 54 empleados. Sus características son las siguientes:

Tabla 1. Características de la muestra.

	Masculino	Femenino	Total
Participantes	25	29	54
Promedio de Años de Antigüedad en la Universidad	2 años.	3 años con 6 meses.	

Tabla 2. Listado de cargos según el género.

CARGOS	
GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
Asistente de Biblioteca	Asistente de Archivo
Asistente de Gestión Estudiantil	Asistente de Biblioteca
Asistente de Gestión Estudiantil	Asistente de Biblioteca
Asistente de Gestión Estudiantil	Asistente de Biblioteca
Asistente de Servicio Académico	Asistente de Biblioteca
Auxiliar Administrativo	Asistente de Biblioteca
Auxiliar Administrativo	Asistente de Biblioteca
Auxiliar de Archivo	Asistente de Gestión Docente
Bibliotecólogo	Asistente de Gestión Estudiantil
Bibliotecólogo	Asistente de Gestión Estudiantil
Coordinador de Control Académico	Asistente de Gestión Estudiantil
Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente	Asistente de la Dirección General Académica y Docente
Director General Académico y Docente	Auxiliar de Archivo
Ejecutivo de Gestión Docente	Auxiliar de Archivo
Secretario Académico	Auxiliar de Biblioteca
Secretario Académico	Auxiliar de Biblioteca
Secretario Académico	Auxiliar de Biblioteca
Secretario Académico	Bibliotecólogo
Secretario Académico	Coordinador de Gestión Estudiantil
Secretario Académico	Coordinador de Servicio Académico
Secretario Académico	Ejecutivo de Gestión Docente
Secretario Académico	Ejecutivo de Gestión Estudiantil
Secretario Académico	Ejecutivo de Gestión Estudiantil
Secretario Académico	Ejecutivo de Gestión Estudiantil
	Ejecutivo de Gestión Estudiantil
	Ejecutivo de Programación Académica
	Jefe de Biblioteca
	Secretario Académico
	Secretario Académico

La muestra está dividida con los siguientes porcentajes: el 46,30% corresponde a la población masculina y el 53,70% a la población femenina de los empleados de dicha Unidad, tal como se expresa en la tabla 1.

La mayoría de empleados poseen un horario vespertino de 9h00 a 18h00, incluido una hora de almuerzo, es decir que cumplen 8 horas diarias de trabajo, tal como lo dispone la ley. Así mismo, hay algunas posiciones que poseen horarios rotativos con el mismo número de horas, para cumplir con la atención a los clientes internos y externos, es decir a estudiantes, usuarios y docentes, por tanto existen dos jornadas una diurna y una nocturna, la primera es desde las 7h00 hasta 15h00 y la segunda es desde las 13h00 hasta 21h00. Los cargos que realizan horarios rotativos son: Bibliotecario, Asistente y Auxiliar de Biblioteca y Secretario Académico.

Las edades de los participantes de la muestra, van desde los 19 años hasta los 60 años. En relación al género el promedio de edad en los hombres es de 30,8 años y en las mujeres es de 35,5 años. En la tabla 3 se determinan la media de las edades, conforme a las clases de puestos establecida en la Unidad.

Tabla 3. Promedio de edad de la muestra por clases de puestos.

ESCALAS		EDAD
1	Director	46
2	Coordinador/Jefe	50,7
3	Ejecutivo	34,8
	Bibliotecólogo	47
4	Asistente	30,7
5	Secretario	25,6
6	Auxiliar	23,8

5.3. Recolección de Datos

Para el levantamiento del diagnóstico se utilizó una encuesta, que tenía por objetivo medir el porcentaje de duplicidad, ambigüedad, omisión y sobre carga de funciones. Este instrumento se aplicó debido a que es una investigación que se caracteriza por tener una muestra representativa de una Unidad estratégica

de la organización, y permite verificar de manera específica cada una de las variables objetivas de la población.

En la elaboración de la encuesta se consideró lo siguiente:

1. *Definición del objeto de estudio.*- Se desglosó el problema a investigar y se precisó en lo que se deseaba evaluar, siendo esto la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones. Basándose en el conocimiento que el empleado tiene sobre su cargo, misión o propósito, actividades esenciales del puesto, impacto de las funciones en la organización y la posición del puesto en la estructura orgánica.
2. *Formulación del cuestionario.*- Se elaboraron preguntas cerradas, que tenían como objetivo medir claramente lo que se espera evaluar, y obtener información adicional relevante al tema a investigar, para fortalecer la confiabilidad de la herramienta.
3. *Presentación y explicación del instrumento.*- Se consideró de gran importancia explicar el objetivo de la investigación a los participantes de la muestra, para evitar errores en las respuestas.
4. *Codificación de los datos obtenidos.*- Se establecieron procedimientos estadísticos básicos, para evaluar y analizar los datos obtenidos.

Posteriormente, se elaboró una ficha de observación, que consta de dos partes, la primera sirve para validar la confiabilidad de los resultados de la encuesta; la segunda permite confirmar la estructura de competencias cardinales, específicas por área y gerenciales determinadas en las clases de puestos. Tal como se conoce técnicamente, la observación “consiste en un registro sistemático, válido y confiable de conductas manifiestas de los objetos de estudio” (Gómez, M. 2006, p.134).

El proceso de observación se realizó en relación a los siguientes pasos: (Gómez, M. 2006, p.134)

1. Establecer con minuciosidad los eventos o conductas a observar.
2. Conocer la muestra a observar.
3. Definir los elementos de observación en base a lo determinado en la hipótesis.
4. Conocer el medio de observación.
5. Crear una ficha de observación, en donde se detalle cada una de las variables a observar.

En relación a estos resultados, se estableció el formato para levantar la descripción de cada puesto, lo cual se completó por medio de una entrevista personalizada a cada empleado de la Unidad, evaluando y verificando los conocimientos requeridos para la ejecución de las actividades que cada uno desempeñaba. Al final del levantamiento de la información, se validó todo lo obtenido con los jefes de cada una de las áreas que forman parte de esta Unidad.

Las competencias se levantaron según el Modelo de Perfil por Competencias (MPC), y conforme a la Metodología de la Gestión de Competencias, determinada por Martha Alles. (Alles,2009, p.68). Inicialmente, se estipularon las actividades principales del puesto, para ello se evaluó la frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad, a través de está formula $[F+(CO*C)]$. En consecuencia a ello, se generó el Diccionario de Competencias: cardinales, específicas de área y específicas gerenciales.

5.4. Procedimiento

Durante la investigación se tuvieron algunos problemas con la accesibilidad de la muestra, debido a proyectos internos de la Universidad, situación que fue superada posteriormente.

El Director de la Unidad de Secretaría Académica dio apertura para acceder a la muestra. A medida que se les explicaba a los participantes de la muestra el objetivo de investigación, estos se involucraban más, ya que la razón natural de

este trabajo de titulación, es apoyar en la optimización del Talento Humano y para definir las actividades de las posiciones de las Unidad.

5.4.1. En cuanto a la aplicación de la encuesta.

Durante el levantamiento de la información para el diagnóstico, no se presentaron inconvenientes. La mayoría de las personas colaboraron con la resolución de las mismas, unos pocos participantes se demoraron en la entrega del documento, por falta de conocimiento de la encuesta.

5.4.2. En cuanto al levantamiento del Manual de Descripción de Puestos.

Como parte del procedimiento, se realizó una entrevista con cada persona de la Unidad, para verificar los datos básicos del puesto, misión del puesto, actividades esenciales, conocimientos requeridos, responsabilidades, relaciones internas y externas del puesto y finalmente el perfil del puesto.

En la adquisición de la información durante la entrevista, se invirtió un periodo largo de tiempo, debido al flujo de trabajo diario que manejan los empleados en la Unidad, generalmente, en cada nuevo periodo académico y al final del mismo, se incrementan el número de estudiantes, saturando la disponibilidad de tiempo laboral de cada empleado.

También se detectó que en ocasiones, los participantes mostraban cierta resistencia a la investigación, debido a que parte del objeto de estudio, es obtener información sobre el estado actual del puesto referente a las actividades, responsabilidades, etc.

Algunos participantes consideraron que la información obtenida podría comprometer su anonimato.

Se ejecutaron técnicas para mantener sintonía entre el investigador y el participante (*rapport*) para aclarar el objetivo y el propósito de la investigación, evitando así, confusiones y resistencia por parte de los participantes.

Ciertos empleados de la unidad sobreestimaron las funciones de su posición incluyendo algunas actividades que no correspondían al cargo. Para evitar este error, se realizaron entrevistas con los jefes o coordinadores de la Unidad y con ello lograr validar la información de cada posición.

5.4.3. En cuanto a la aplicación de la ficha de observación.

Para la aplicación de esta herramienta, se aseguró que los participantes no sepan que se los estaba observando, es por ello que no se obtuvo ningún tipo de modificación en su conducta.

5.5. Análisis de datos

Para la realización del Manual de Descripción de Puestos se utilizaron varias herramientas. Primeramente se realizó un diagnóstico por medio de una encuesta para evaluar si existe presencia de omisión, duplicidad, ambigüedad y sobrecarga de funciones por la falta de un manual. Posteriormente, se generaron entrevistas personalizadas de acuerdo al formato establecido para el levantamiento del manual. Adicionalmente se realizó el desarrollo de las competencias mediante el MPC y el modelo de gestión por competencias de Martha Alles. (Alles, 2010, p. 67,68)

Para la validación de la información obtenida se estructuró una ficha de observación que constaba de dos partes, en la primera parte se validó la información recolectada en la encuesta sobre la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones; y en la segunda parte se validaron las competencias determinadas en las clases de puestos. Este procedimiento se puede observar en la Figura 14.



Para el diagnóstico se realizó una encuesta, en la que se incluían preguntas que sondeaban el conocimiento de los puestos. Con los resultados de esta encuesta y su respectiva validación, se estableció, si la falta de un Manual de Descripción de Puestos, podría interferir en la optimización del Talento Humano. En el anexo 1 se observa el esquema de la encuesta, el anexo 2 se refleja el formato de Descripción de Puestos y en el anexo 3 se muestra el formato de la ficha de observación.

El análisis de los datos se realizó en Microsoft Excel, donde se tabularon todas las encuestas y todas las fichas de observación realizadas. Las preguntas de la encuesta y los comportamientos determinados en la ficha de observación tienen una connotación de escalas, para poder realizar la medición cuantitativa del problema.

Los resultados de las preguntas, se analizaron para verificar el nivel de conocimiento que existe en los empleados sobre las actividades que realizan. Así mismo se agruparon preguntas que pretendían medir lo mismo pero con diferente enunciado, para calcular los porcentajes de duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones.

Las entrevistas fueron estructuradas y dirigidas a los expertos de cada puesto, los empleados. Estas entrevistas utilizaron un formato previamente revisado y aprobado por las autoridades que dirigieron este trabajo de investigación.

Las competencias fueron estructuradas conforme a las actividades específicas que desempeñaban los empleados, de acuerdo a la observación que se realizó durante los dos meses que se levantó la información.

Para evitar el sesgo y todo tipo de error subjetivo, tanto del investigador como de los participantes de muestra, se realizaron dos procesos de validación y verificación de resultados, los cuales fueron: una entrevista con el Director y los Coordinadores de la Unidad, y la aplicación de la ficha de observación.

6. Resultados

En este apartado se presentaran los resultados obtenidos en esta investigación, basados en la implicación que existe debido a la falta de un Manual de Descripción de Puestos establecidos en la Universidad en la optimización del Talento.

6.1. Resultados de la Encuesta

6.1.1. Análisis de resultados por pregunta:

Las Preguntas de la encuesta fueron analizadas son las siguientes:

- 1. ¿Tiene usted conocimiento del lugar que tiene su cargo en el organigrama?

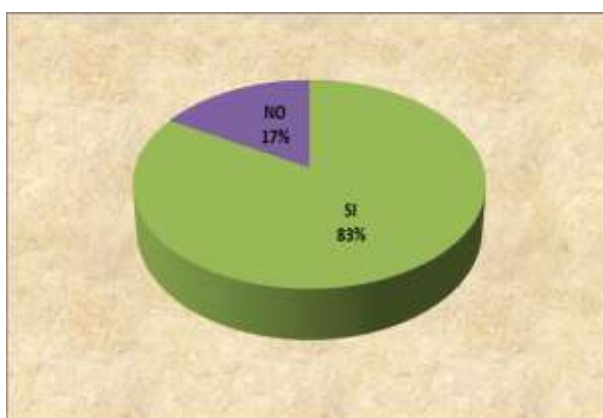


Tabla 4. Resultados encuesta pregunta 1

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	45	83%
NO	9	17%
TOTAL:	54	100%

Acorde a esta pregunta se observa que el 83% de los empleados tienen conocimiento de la posición de su cargo en el organigrama y el 17% restante no lo tienen.

El conocimiento de la posición en el organigrama es de suma importancia para el empleado, debido a que permite identificar si está direccionado hacia el cumplimiento de los objetivos de la Universidad. Se espera que el desempeño del empleado siempre se identifique con la misión del puesto para que cumpla con los requerimientos específicos. (Alles, 2005, p. 259)

- 2. ¿Conoce usted la misión del cargo que desempeña?

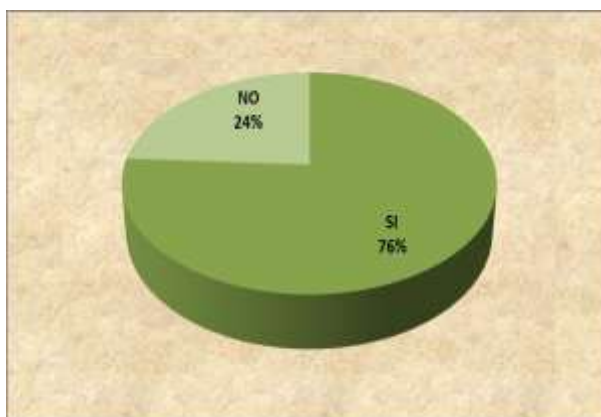


Tabla 5. Resultados Encuesta pregunta 2

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	41	76%
NO	13	24%
TOTAL:	54	100%

Con respecto a los resultados de esta pregunta, mostrada en el gráfico anterior y en la Tabla 5, se obtuvo, que el 76% de los participantes saben cuál es la misión del cargo que desempeñan y el 24% no lo conocen.

Esta pregunta tuvo como objetivo conocer cuántos empleados se desempeñan acorde a la misión de su cargo. Estos resultados son muy relevantes porque permitieron identificar que la mayoría de las personas conocen la misión de la posición que ocupan, la cual está definida en la estructura orgánica de la Institución. (Alles, 2005, p. 264). “Porque si las personas no saben por qué existe la posición ni hacia donde pretende dirigirse, jamás sabrán cual es el mejor camino que deben seguir” (Chiavenato, 2009, p. 65)

- 3. ¿Conoce usted cada una de las actividades que se realizan para lograr el cumplimiento de los objetivos de su cargo?

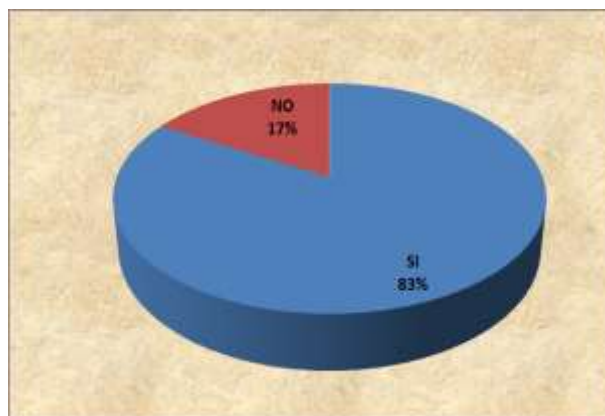


Tabla 6. Resultados Encuesta pregunta 3

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	45	83%
NO	9	17%
TOTAL:	54	100%

Con esta pregunta se pretendió evaluar la existencia de ambigüedad sobre el conocimiento de las actividades de su cargo, esto permite cumplir objetivos del puesto implícitamente los objetivos estratégicos de la organización, a pesar de que no esté formalizada la especificación de sus funciones en un Manual de Descripción de Puestos.

Como se muestra en los resultados de la figura anterior y en la tabla 6, el porcentaje de personas que conocen sus actividades es del 83% y el 17% no.

Estos resultados son significativos debido a que permiten comprobar que la mayoría tienen conocimiento de sus actividades predeterminadas. Es muy importante que este concepto esté claro en los empleados porque les permite saber e “identificar lo qué se hace, por qué se hace, dónde se hace, cómo se hace” (Alles, 2005, p.264)

- 4. ¿Se establece usted objetivos, para cumplir en cada periodo?.

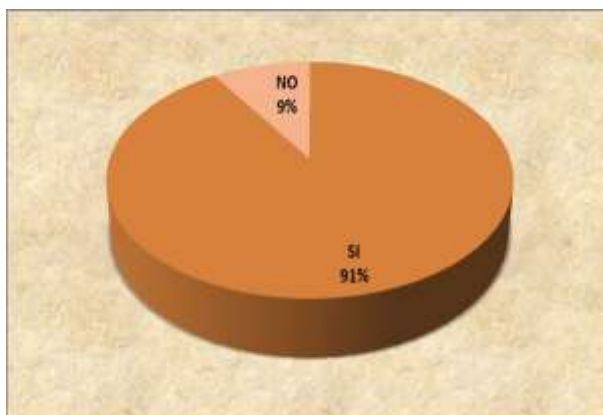


Tabla 7. Resultados Encuesta pregunta 6.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	49	91%
NO	5	9%
TOTAL	54	100%

Esta pregunta tenía por objetivo medir la omisión de funciones en los empleados, tomando en cuenta que cuando los empleados conocen sus funciones, logran cumplir los objetivos propuestos sin omitir alguna actividad.

En la tabla 7 y en el gráfico anterior, se puede observar los resultados obtenidos en la pregunta 4. El 91% de los participantes manifestaron que sí se determinan objetivos para cumplir en un determinado periodo y el 9% respondieron que no.

Estos datos son importantes debido a que demuestran que la mayoría de los empleados se enfocan en el resultado que se debe alcanzar y si son congruentes con los objetivos estratégicos de la organización. (Chiavenato, 2009, p.73)

- 5. ¿Tiene claro el horizonte que establece la planificación estratégica de la universidad?

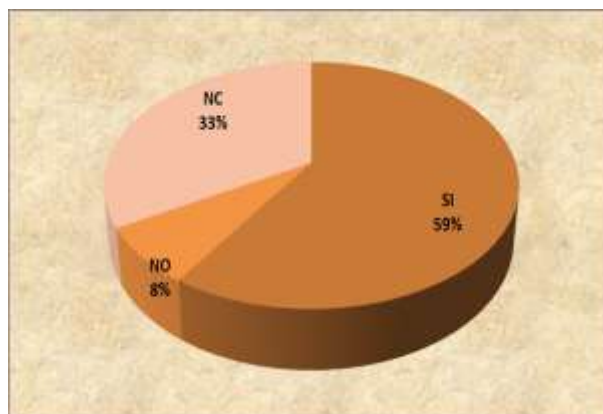


Tabla 8. Resultados Encuesta pregunta 5

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	32	59%
NO	4	8%
NO CONTESTADAS	18	33%
TOTAL	54	100%

Con esta pregunta se midió el conocimiento que manejaban los empleados con respecto a la planificación estratégica de la organización.

De los resultados obtenidos, mostrados en la tabla 8 y en el gráfico anterior, el 59% de los trabajadores respondieron que sí conocen el horizonte hacia donde se dirige la universidad, el 8% manifestaron que no conocen y el 33% no contestaron. Es muy importante considerar el porcentaje de preguntas no contestadas, debido a que nos permite identificar posibles razones sobre el porqué de no responder, entre ellas pueden ser: la presión que sienten en responder preguntas que tratan de su puesto de trabajo, miedo a las represalias, entre otros.

A pesar del alto porcentaje de personas que no contestaron, se puede observar que estos datos muestran que los empleados tienen conocimiento de la

dirección de la Universidad en un corto y mediano plazo, y por ende conocen las acciones necesarias, para alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009, p.70).

- 6. ¿Tiene claro el impacto de cada una de sus funciones en la organización?

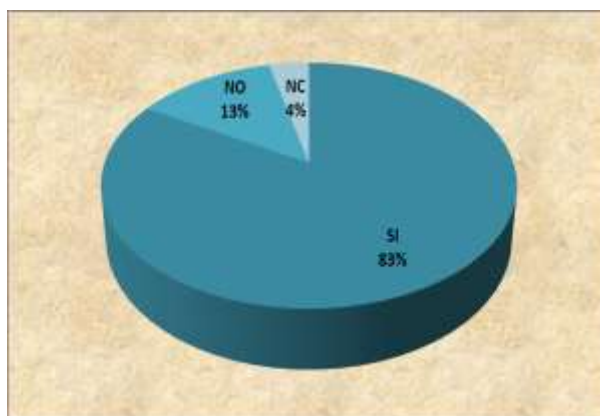


Tabla 9. Resultados Encuesta pregunta 6

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	41	83%
NO	11	13%
NO CONTESTADAS	2	4%
TOTAL	54	100%

Esta pregunta evaluó si los empleados conocen el propósito de las actividades que ejecutan, por medio de esto poder evaluar la presencia de duplicidad de funciones.

Los resultados obtenidos, presentados en la figura anterior y en la tabla 9, muestran que el 83% conoce el horizonte hacia donde se visualiza la universidad y el 13% no y el 4% de empleados no contestaron.

- 7. ¿Tiene usted conocimiento si las actividades que usted realiza, también se ejecutan en otras áreas de la universidad?

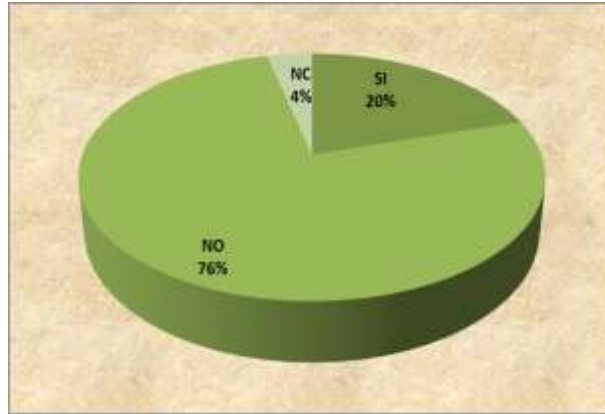


Tabla 10. Resultados Encuesta pregunta 7

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	11	20%
NO	41	76%
NO CONTESTADAS	2	4%
TOTAL	54	100%

- Si su respuesta es “SI” señale uno de estos motivos:

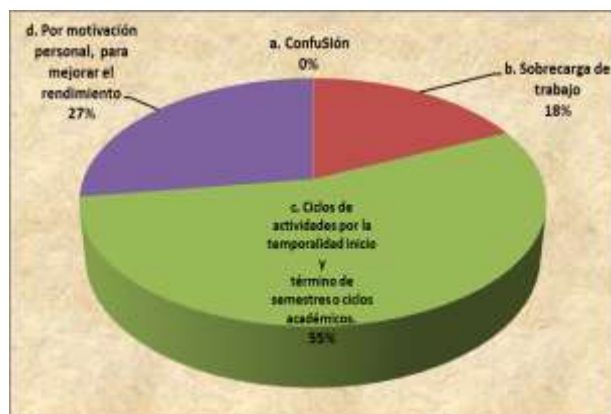


Tabla 11. Resultados Encuesta pregunta 7, cuando las personas respondieron “SI”.

Si su respuesta es “SI” señale uno de estos motivos:		
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
a. Confusión	0	0%
b. Sobrecarga de trabajo	2	18%
c. Ciclos de actividades por la temporalidad inicio y término de semestres o ciclos académicos.	6	55%
d. Por motivación personal, para mejorar el rendimiento	3	27%
TOTAL	11	100%

Por medio de esta pregunta, se evaluó la duplicidad de funciones a través del conocimiento de las actividades que se realizan en otros cargos, y en otras Unidades, y con ello determinar los posibles motivos que pueden estar incidiendo en que eso se ocurra.

Acorde a los resultados mostrados en los gráficos anteriores y en las tabla 10 y 11, se detectó que el 76% de los empleados de la Unidad respondieron “no”, sobre la ejecución de las actividades del cargo en otras áreas de la Universidad, en cambio el 20% expresó que “si”, y el 4% restante decidió no contestar esta pregunta. Los participantes que contestaron SI, se les pidió que señalen razones por las que sucede esto. De las respuestas obtenidas, el 55% contestó que puede ser por los “Ciclos de actividades generada por la temporalidad inicio y término de semestres o ciclos académicos”, el 27% respondió que es “Por motivación personal, para mejorar el rendimiento”, el 18% manifestó que es por “Sobrecarga de trabajo”, y el 0% consideró que es por “Confusión”.

- 8. ¿Piensa usted que las actividades que realiza también son realizadas por su compañero de la misma área con distinto cargo?

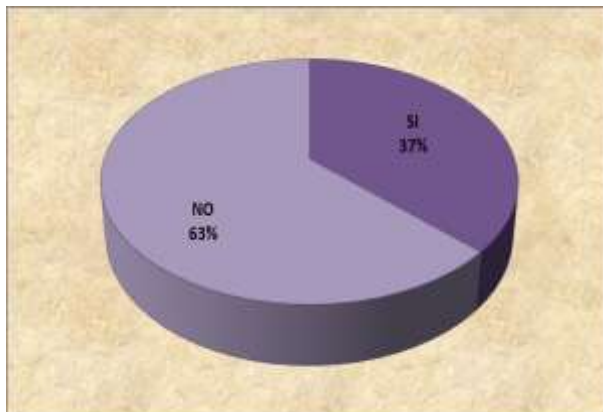


Tabla 12. Resultados Encuesta pregunta 8

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	20	37%
NO	34	63%
TOTAL	54	100%

- Si su respuesta es “SI” mencione el o los cargos de sus compañeros que ejecutan las mismas actividades.

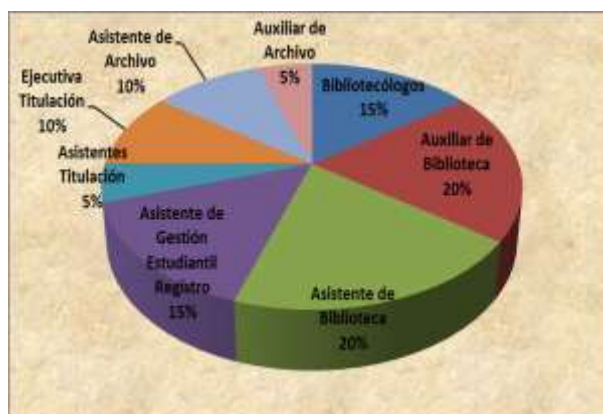


Tabla 13. Resultados Encuesta pregunta 8, cuando las personas respondieron “SI”.

Si su respuesta es “SI” mencione el o los cargos de sus compañeros que ejecutan las mismas actividades:		
RESPUERTAS	No.	PORCENTAJE
Bibliotecólogos	3	15%
Auxiliar de Biblioteca	4	20%
Asistente de Biblioteca	4	20%
Asistente de Gestión Estudiantil Registro	3	15%
Asistentes Titulación	1	5%
Ejecutiva Titulación	2	10%
Asistente de Archivo	2	10%
Auxiliar de Archivo	1	5%
TOTAL	20	100%

Con esta pregunta, se evaluó, si las personas consideran que existe duplicidad en sus funciones, ya que las actividades deben ser específicas por cada cargo.

De los datos mostrados en los gráficos anteriores y en las tablas 12 y 13, se obtuvieron los siguientes resultados: el 63% respondió que sus compañeros del área no realizan las mismas funciones, el 37% restante contestó que sí. Estos datos demuestran que no existe un nivel alto de duplicidad de funciones, por tanto se considera que la mayoría de los empleados tienen “definiciones concisas del trabajo que realizan” y por ende “eliminan la posibilidad de que las tareas se repitan” (Mondy, Noe, 2005, p.93)

A los que respondieron que “SI”, se les solicitó que determinen los posibles cargos que realizan las mismas funciones, y se obtuvo el 20% en Asistentes y Auxiliares de Biblioteca, el 15% en Bibliotecólogos y Asistentes de Gestión Estudiantil, el 10% en Asistente de Archivo y Ejecutivo de Titulación, finalmente el 5% en Auxiliar de Archivo y Asistente de Titulación

- 9. ¿Considera usted que realiza funciones que no corresponden a su cargo?

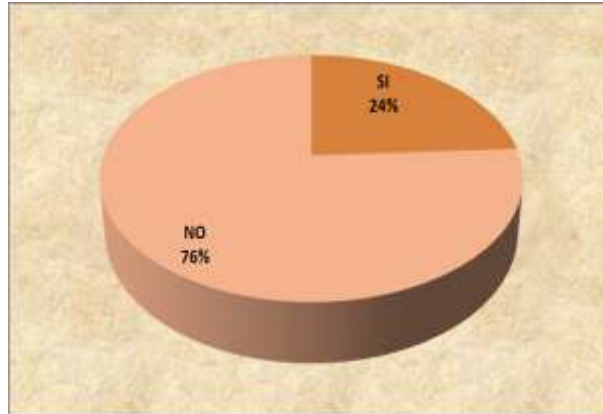


Tabla 14. Resultados Encuesta pregunta 9

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	13	24%
NO	41	76%
TOTAL	54	100%

- Si su respuesta es “SI” mencione cuanto tiempo le dedica a las funciones que no le corresponde.

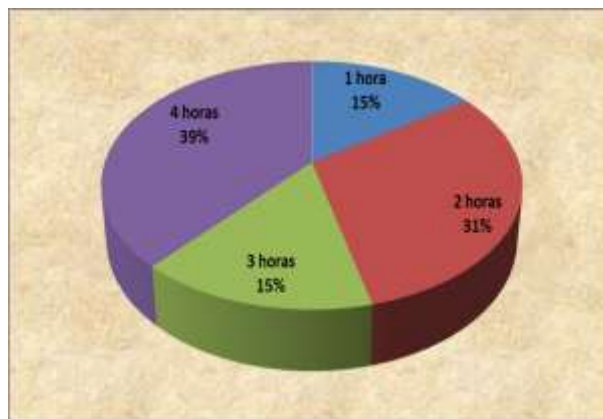


Tabla 15. Resultados Encuesta pregunta 9, cuando las personas respondieron "SI".

Si su respuesta es "SI" mencione cuanto tiempo le dedica a las funciones que no le corresponde.		
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
1 hora	2	15%
2 horas	4	31%
3 horas	2	15%
4 horas	5	39%
TOTAL	13	100%

En esta pregunta se midió la omisión de funciones, identificando si los empleados realizan actividades que no corresponde a su cargo.

De los datos mostrados en los gráficos anteriores y en las tablas 14 y 15, se obtuvieron los siguientes resultados: el 76 % respondió que no lo hacen y el 24% que si lo realizan.

Estos datos son muy importantes para entender que la mayoría de los empleados no realizan funciones que no les corresponden. La distribución de las tareas está distribuida de manera equitativa, acorde al diseño organizacional. (Chiavenato, 2009, p.70)

Del total de las personas que respondieron "SI", se evaluó el tiempo que invierten en la jornada laboral en realizar funciones que no corresponden a su cargo. El 39% contestó que dedica 4 horas, el 31% respondió que pasan 2 horas, el 15% señaló que destinan 3 horas y el 15% contestó que dedican 1.

- 10. ¿Con que frecuencia cree usted que ciertas actividades específicas del puesto suelen ser incumplidas por realizar tareas cotidianas que no le corresponden?



Tabla 16. Resultados Encuesta pregunta 10

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	7%
FRECUENTEMENTE	27	50%
NUNCA	23	43%
TOTAL	54	100%

En esta pregunta se midió la omisión de funciones, identificando actividades específicas de la posición que son incumplidas por atender tareas que no corresponden al cargo.

Los resultados mostrados en el gráfico anterior y en la tabla 16, fueron, el 7% respondió "Siempre", el 43% "Nunca" y el 50% "Frecuentemente". Estos datos demuestran que la mayoría de los empleados continuamente incumplen ciertas funciones.

Es importante resaltar que la información específica del puesto es útil para evitar la omisión de los deberes y responsabilidades del puesto, y de esta manera cumplir con las obligaciones diarias en el contexto organizacional y social. (Mondy, Noe, 2005, p.99)

- 11. ¿Cuán frecuentemente cree usted que recibe indicaciones claras y precisas sobre las tareas que tiene que realizar?



Tabla 17. Resultados Encuesta pregunta 11

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	46%
FRECUENTEMENTE	24	45%
NUNCA	5	9%
TOTAL	54	100%

En esta pregunta, se evaluó la ambigüedad de funciones, debido a que se mide la recepción de indicaciones claras y precisas sobre las funciones y su frecuencia.

Los resultados que se muestran en la figura anterior y en la tabla 17, indican que el 46% respondió “Siempre” o sea que reciben indicaciones claras y precisas, el 45% contestó “Frecuentemente” y el 9% manifestó “Nunca”.

Estos porcentajes permiten comprobar que la mayoría de las indicaciones son claras, lo cual es muy importante para medir cumplimiento de los objetivos del área de acuerdo a la planificación estratégica de la Universidad. (Alles, 2005, p.32)

- 12. ¿Qué tan frecuentemente ejecuta actividades que no están acorde a su posición?



Tabla 18. Resultados Encuesta pregunta 12

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	8%
FRECUENTEMENTE	24	46%
NUNCA	24	46%
TOTAL	54	100%

- En caso de ser su respuesta distinta que NUNCA, enumere la o las tareas a las que se refiere:

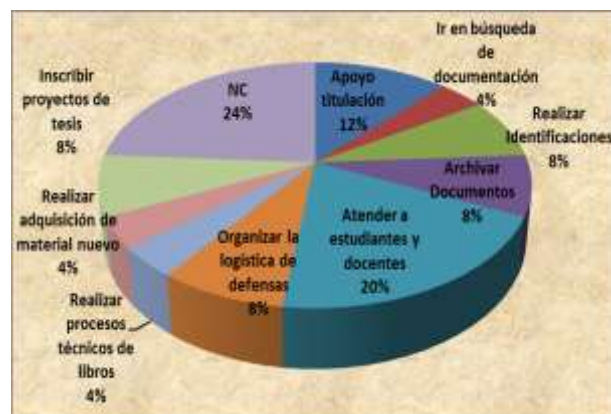


Tabla 19. Resultados Encuesta pregunta 12, cuando la repuesta es distinta que “NUNCA”.

En caso de ser su respuesta distinta que NUNCA, enumere la o las tareas a las que se refiere:		
RESPUESTAS	No.	PORCENTAJES
Apoyo titulación	3	12%
Ir en búsqueda de documentación	1	4%
Realizar Identificaciones	2	8%
Archivar Documentos	2	8%
Atender a estudiantes y docentes	5	20%
Organizar la logística de defensas	2	8%
Realizar procesos técnicos de libros	1	4%
Realizar la adquisición de material nuevo	1	4%
Inscribir Proyectos de Tesis	2	8%
NC	6	24%
TOTAL	25	100%

En esta pregunta se evaluó la duplicidad de funciones, identificando, que tan frecuentemente los empleados realizan funciones que no están acorde a su posición.

En los resultados obtenidos en las figuras anteriores y en las tablas 18 y 19 fueron: el 47% respondió “Nunca”, el 46% expresó “Frecuentemente” y el 7% contestó “Siempre”.

Estos datos muestran que la planificación del Talento Humano dentro de esta Unidad no va de acuerdo con lo establecido por Milkovich y Boudreau, sobre la organización de las actividades que ejecuta el personal en cada proceso. (Citado en Alles, 2005, p. 32) debido a que estos datos reflejan la existencia de duplicidad de funciones en la Unidad.

- 13. ¿Considera usted que el servicio al estudiante o al docente puede estar afectado por la falta de claridad de sus funciones?

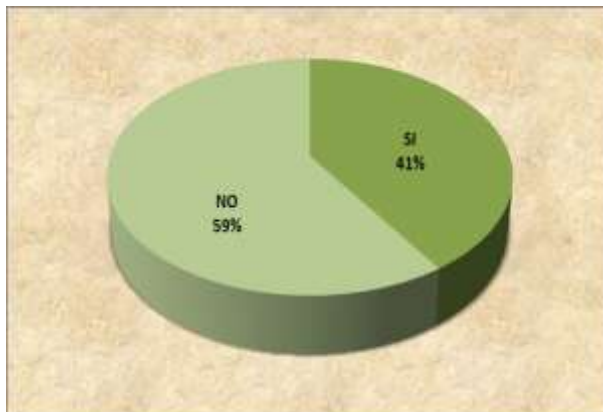


Tabla 20. Resultados Encuesta pregunta 13.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	22	41%
NO	32	59%
TOTAL	54	100%

En esta pregunta se identificó, si el servicio al estudiante está afectado por la falta de claridad de las actividades, para medir la omisión de funciones.

Los resultados obtenidos en el gráfico anterior y en la tabla 20, revelaron que el 59% contestó “No”, o sea que el servicio al estudiante no se ve afectado por la falta de claridad de las funciones, y el 41% respondió que “Si” se ve afectado.

Para evitar que el servicio al estudiante se vea afectado, es necesario alinear los objetivos departamentales con los objetivos institucionales, para establecer la planificación anual con enfoque a los resultados de las actividades y a las metas institucionales. (Chiavenato, 2009, p.70)

- 14. ¿Piensa usted que posee muchas funciones para su cargo?

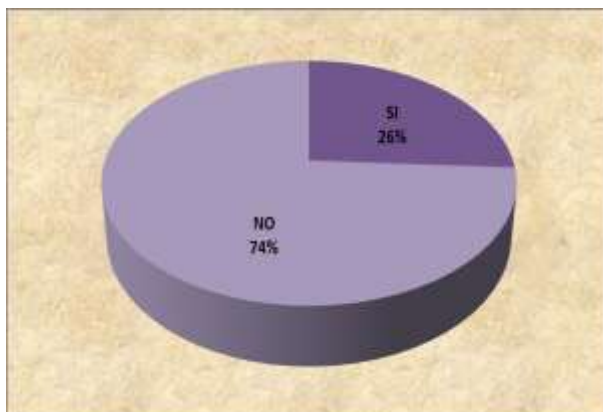


Tabla 21. Resultados Encuesta pregunta 14.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	14	26%
NO	40	74%
TOTAL	54	100%

En esta pregunta se midió la sobrecarga de funciones en el cargo que desempeñan los empleados de la Unidad.

Los resultados que se obtuvieron se muestran en el gráfico anterior y en la tabla 21, y manifestaron que el 76% respondió “No”, es decir, piensan que no tienen muchas funciones en su cargo y el 26% contestó “Si”.

La planificación del Talento Humano tiene como objetivo organizar las necesidades del personal conforme a los procesos internos de la organización, de tal manera que exista eficacia y eficiencia en el desempeño de los empleados, para lograr los objetivos de la Institución de Educación Superior a largo o mediano plazo. (Rodríguez, 2007, p.108)

- 15. ¿Cree usted que las capacitaciones recientemente impartidas ayudan a mejorar el desempeño en las funciones de su puesto?

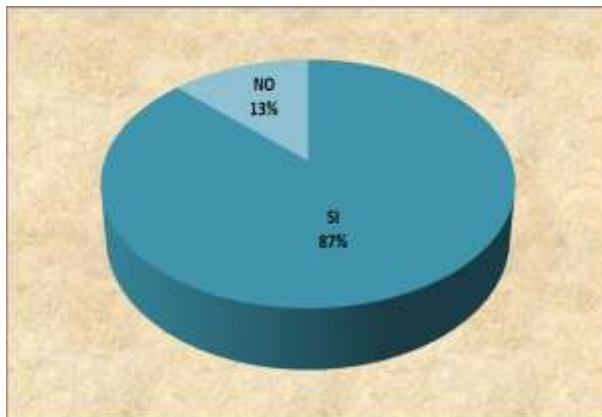


Tabla 22. Resultados Encuesta pregunta 15.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	47	87%
NO	7	13%
TOTAL	54	100%

En esta pregunta, se evaluó la ambigüedad de funciones, por medio de la percepción de los empleados sobre la eficiencia de las capacitaciones recientemente impartida.

Los resultados obtenidos revelaron que el 87% respondió “Si”, o sea creen que las capacitaciones recientes ayudan al mejorar el desempeño, el 13% restante respondió “No”.

Las necesidades de capacitación son importantes para el desarrollo profesional de los empleados en la organización. Por lo tanto, el Análisis de Puestos sirve para la creación del Plan Anual de Capacitación, por lo que, identifica las necesidades técnicas de cada posición. (Mondy, Noe, 2005, p.88).

- 16. ¿Conoce usted a su inmediato superior?

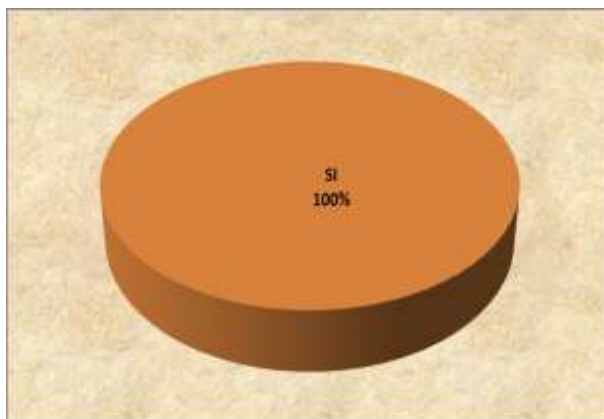


Tabla 23. Resultados Encuesta pregunta 16.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	54	100%
NO	0	0%
TOTAL	54	100%

En la pregunta 16 de la encuesta, se evaluó sobre la estructura orgánica de la Unidad y la Universidad a través el conocimiento del jefe inmediato. El 100% contestó que sí lo conocen, tal como se demuestra en la Figura anterior y en la tabla 23.

La estructura orgánica de la Universidad se encuentra bien definida, no ha generado divisiones y considera una mayor independencia entre las redes internas y una constante interrelación con el inmediato superior para dar a conocer los objetivos cumplidos. (Chiavenato, 2009, p.38)

- 17. ¿Considera usted que tiene independencia o autonomía para realizar sus actividades?

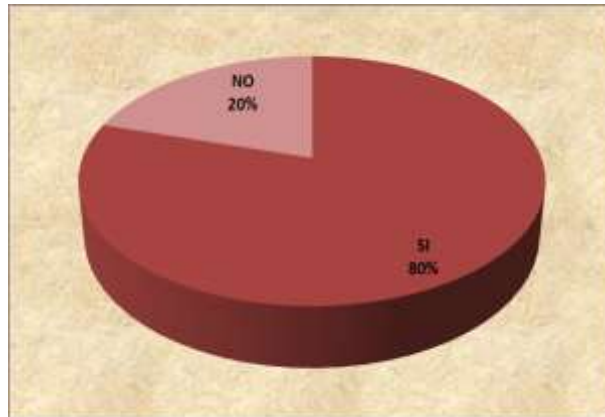


Tabla 24. Resultados Encuesta pregunta 17.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	43	80%
NO	11	20%
TOTAL	54	100%

- Si su respuesta fue SI, por favor conteste lo Si siguiente:
 - a. ¿Considera que la autonomía que tiene, le permite desarrollar su iniciativa o proponer sugerencias para mejorar ciertos procesos?

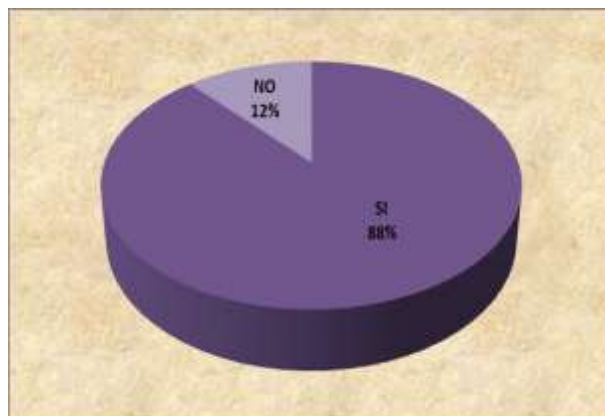


Tabla 25. Resultados Encuesta pregunta 17, de las personas respondieron que SI tienen autonomía para realizar sus actividades

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	38	88%
NO	5	12%
TOTAL	43	100%

- b. Marque con una x, la respuesta que considera correcta: cree que el nivel de autonomía que tiene le permite:
- Desarrollar un trabajo auto-regulado o auto-organizado.
 - Mantener una supervisión continua y presión.
 - No contesta



Tabla 26. Resultados Encuesta pregunta 17.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Mantener supervisión continua	14	33%
Desarrollar un trabajo auto-regulado	23	53%
NC	6	14%
TOTAL	43	100%

Esta pregunta midió la autonomía de los empleados en relación con la sobrecarga de funciones. El 80% contestó que “Si” tienen autonomía para realizar sus actividades, y el 20% restante contestó que “No”, tal como se demuestra en los gráficos y en las tablas 24, 25 y 26.

Estos resultados demuestran que casi todas las posiciones de la Unidad tienen autonomía, debido a que ahora las organizaciones están mejorando continuamente sus procesos, incentivando una actitud de innovación y creatividad por parte de los empleados para optimizar cada proceso. (Chiavenato, 2009, p.38).

De los empleados que respondieron que “Si” existe autonomía en la Universidad, el 88% contestó que esta independencia le permite desarrollar su iniciativa y proponer sugerencias en los procesos, el 12% contestó que “No”. También se evaluó si la autonomía permite realizar un trabajo auto regulado, el 53% contestaron “Si” y el 33% respondió que mantienen una supervisión continua y presión, frente a un 14% que no contestaron.

Cuando existe autonomía en los empleados no existe sobre carga de funciones, porque su desempeño está orientado a los resultados, por tanto desempeñan eficientemente las actividades encomendadas del cargo. (Díaz y Sánchez, 2002, p. 98).

- 18. ¿Se siente cómodo en la posición que ocupa?

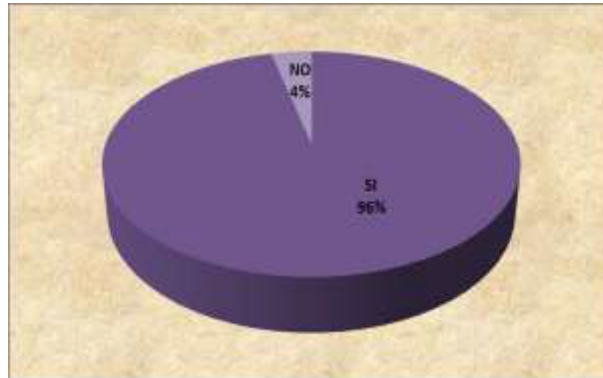


Tabla 27. Resultados Encuesta pregunta 18.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	52	96%
NO	2	4%
TOTAL	54	100%

Con esta pregunta se midió, si los empleados se sienten cómodos realizando sus funciones, para evaluar la presencia o ausencia de sobre carga de funciones. El 96% respondió "Si", el 4% contestó que "No". Estos resultados nos muestran que las funciones del puesto están acorde al bienestar del empleado.

- 19. ¿Cree usted que cumple con las competencias que la posición exige?

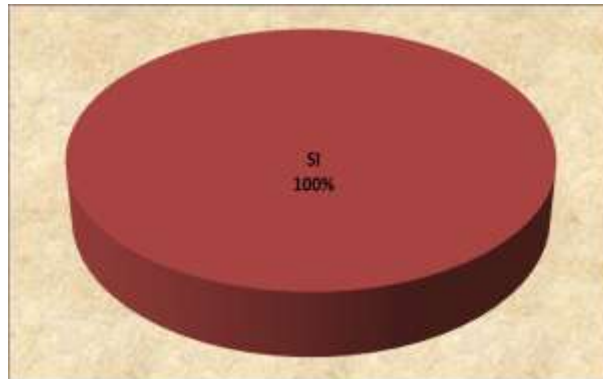


Tabla 28. Resultados Encuesta pregunta 19.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	54	100%
NO	0	0%
TOTAL	54	100%

Adicionalmente, esta evaluó, si el empleado cree que cumple o no con las competencias que el puesto necesita. El 100% respondió “Si” creen que cumplen con las habilidades y destrezas que la posición exige.

Estos resultados son importantes porque los empleados se seinten a gusto con lo que realizan. Esto corrobora con el concepto de competencias de Spencer & spencer que dice que “son características fundamentales del hombre e indica y se generaliza en situaciones” (Citado en Alles, 2005, p. 59)

- 20. ¿Entiende el estilo de liderazgo que aplica el director de la unidad?

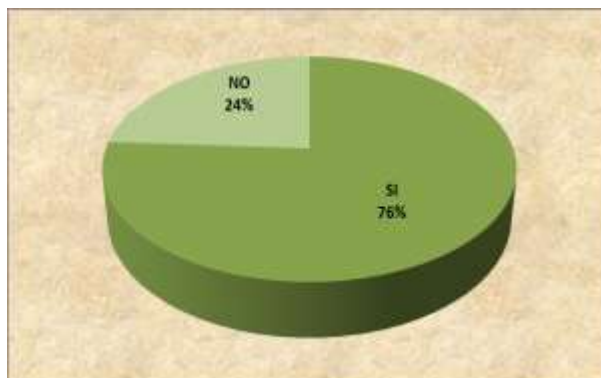


Tabla 29. Resultados Encuesta pregunta 20.

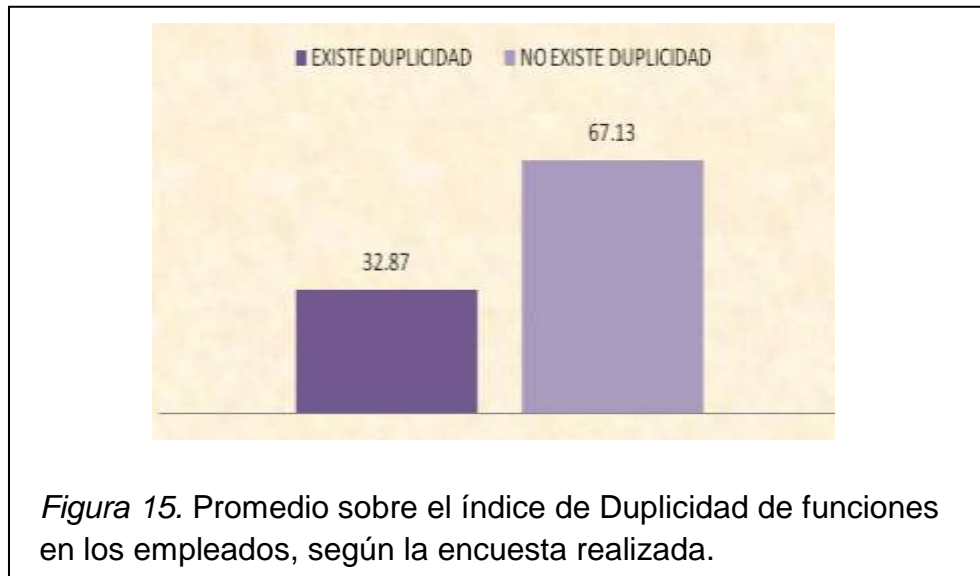
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	41	76%
NO	13	24%
TOTAL	54	100%

Finalmente, en esta pregunta se verificó, si el estilo de liderazgo del Director de la Unidad es reconocido por los empleados, para evaluar el conocimiento de la estructura orgánica pese a la falta de un Manual de Descripción de Puestos. Los resultados que se se obtuvieron fue que el 76% respondió “Si”, o sea si entienden el estilo de liderazgo que maneja el Director de la Unidad, y el 24% contestó “No”. Estos resultados revelan que la mayoría de los empleados conocen el estilo de liderazgo que maneja el Director de la Unidad; esto permite que todo el equipo de trabajo se dirija a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. (Chiavenato, 2009, p.26, 27)

6.1.2. Análisis de los resultados agrupados por duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones.

El promedio de las preguntas contestadas que evalúan la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones de la Universidad es el siguiente:

6.1.2.1. Duplicidad



Las preguntas de la encuesta que se utilizaron para medir la duplicidad de funciones, son: seis, siete, ocho y doce. El resultado que se obtuvo de los empleados, es que el 67,13% consideró que no existe duplicidad en las funciones y el 32,87% manifestó que si existe duplicidad.

La duplicidad de funciones se da principalmente, porque existen empleados que tienen las mismas funciones con cargos distintos, según la séptima pregunta de la encuesta.

El incremento semestral de estudiantes que tiene la Universidad, ha generado un incremento en el flujo de trabajo diario y en el crecimiento de la Unidad, por lo tanto, no se estimó que la creación de nuevas posiciones puedan tener duplicidad de funciones.

6.1.2.2. Omisión

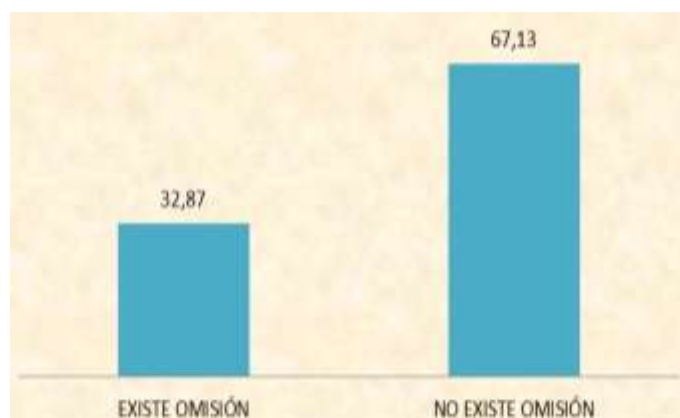


Figura 16. Promedio sobre el índice de Omisión de funciones en los empleados, según la encuesta realizada.

Las preguntas que se analizaron para medir la omisión de funciones fueron las siguientes: cuatro, nueve, diez y trece. El resultado que se consiguió de los empleados, fue que el 67,13% consideró que no existe omisión de funciones, y el 32,87% manifestó que si existe.

La omisión de funciones se da porque la mayoría de los empleados realizan tareas cotidianas que demandan más tiempo y no le corresponden a sus actividades principales.

6.1.2.3. Ambigüedad

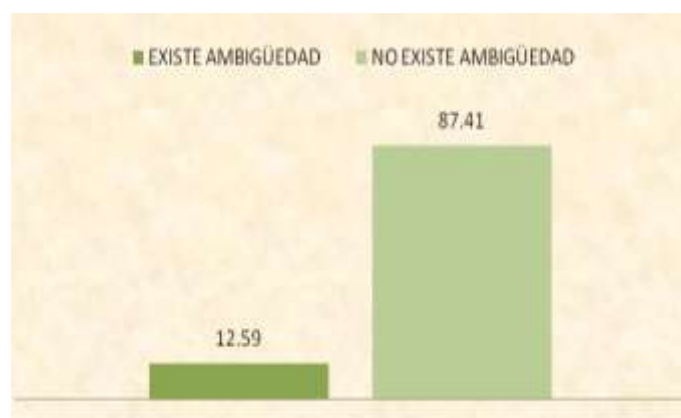
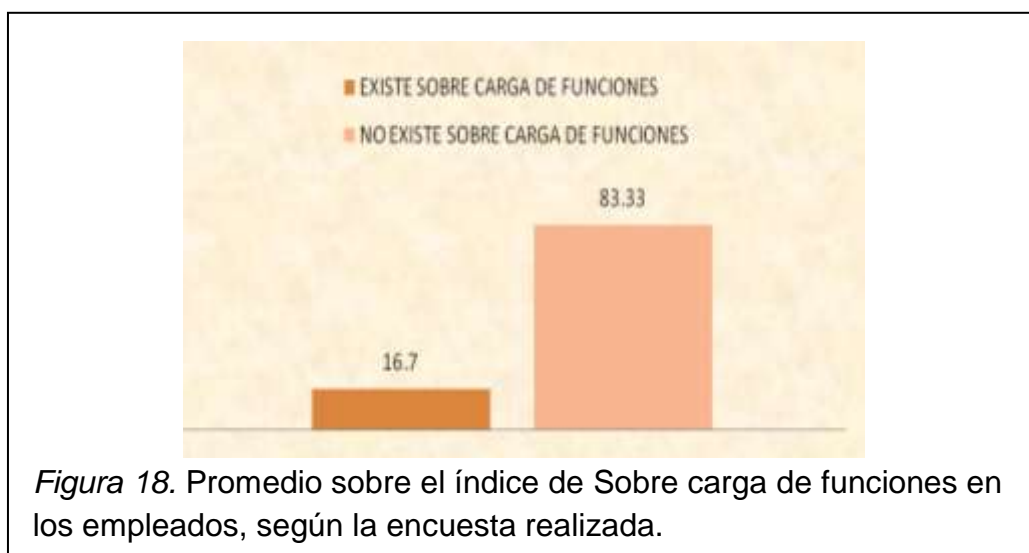


Figura 17. Promedio sobre el índice de Ambigüedad de funciones en los empleados, según la encuesta realizada.

La ambigüedad de funciones se evaluó por medio de las siguientes preguntas: dos, tres, once, quince y diecinueve. El resultado que se obtuvo de los empleados, es que el 87,41% consideró que no existe ambigüedad en las funciones y el 12,59% respondió que sí.

Se conoce que la ambigüedad se da por la falta de claridad y especificidad de las actividades, usualmente esto tiene cabida cuando los empleados inician sus funciones en una nueva posición.

6.1.2.4. Sobre carga de funciones



Se evaluó la sobrecarga de funciones a través de las siguientes preguntas: catorce, diecisiete se incluye los literales “a” y “b” y la dieciocho. Los empleados con un 83,33% respondieron que si existe sobrecarga de funciones y el 20,37% consideró que no existe sobrecarga de funciones.

La sobrecarga de funciones se refleja cuando en una posición existen muchas funciones y responsabilidades de las que se podrían manejar en una jornada laboral cotidiana.

6.2. Resultados de la entrevistas de puestos

Esta herramienta se empleó para levantar los Manuales de Descripción de Puestos y la estructura de las competencias por clases de puesto. El resultado del Manual de Descripción de Puestos se muestra en el Anexo 5 de la tesis,

Lo que se sondeó en la entrevista para la Descripción de Puestos fue lo siguiente:

Tabla 30. Primera parte del formato de descripción del puesto.

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:			
Código:		Año Elaboración:	
Nombre del Puesto:			
Nombre Ocupante (s):			
Reporta a (Puesto):			
Supervisa a (Puesto):			

Se empezó con los datos del puesto, tal como se expresa en la tabla 30, para conocer la ubicación de los puestos en el organigrama de la Unidad y el año de elaboración para saber el tiempo de validez del producto.

Tabla 31. Segunda parte del formato de descripción del puesto.

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)

Posteriormente, se preguntó sobre la misión del puesto en los procesos y en el organigrama de la Unidad, debido a que nos permite identificar el conocimiento claro sobre el puesto que desempeña, esto se muestra en la tabla 31.

Tabla 32. Tercera parte del formato de descripción del puesto.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓			
✓			

ACTIVIDADES ESENCIALES					
No.	Actividades	F	CO	CM	Total
1					
2					
3					

Figura 19. Matriz utilizada para el levantamiento de las competencias según el Modelo de Perfil por Competencias.

Las actividades esenciales son el conjunto de tareas que desarrolla el empleado en determinado cargo. En la tabla 32, se pregunta sobre las actividades esenciales de la posición y la frecuencia con que las realizan.

Adicionalmente, en esta parte de la entrevista se ponderó a las actividades esenciales de acuerdo a la fórmula $F(CO+CM)$ del Modelo de Perfil de Competencias para definir las competencias específicas de la Unidad, esto se realizó en el formato que se muestra en la Figura 19.

Tabla 33. Cuarta parte del formato de descripción del puesto.

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓	✓
✓	✓

En este apartado se preguntó los conocimientos requeridos para las actividades esenciales del puesto, podrían ser el uso de un software específico, o el manejo de un tema técnico especial, tal como se detalla en la tabla 33.

Tabla 34. Quinta parte del formato de descripción del puesto

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:
5.2 Sobre Recursos Económicos:
5.3 Sobre Aprobaciones:
5.4 Sobre Materiales:
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes:

En esta quinta parte se preguntaron las responsabilidades de la posición sobre los bienes e inmuebles, recursos económicos, materiales, aprobaciones de determinadas fases de procesos y sobre documentos o formularios, tal como se puede observar en la tabla 34. Con esto se pretende organizar la responsabilidad de los empleados, con respecto a los procedimientos que maneja la Unidad.

Tabla 35. Sexta parte del formato de descripción del puesto

6.RELACIONES DEL CARGO (Describe las relaciones que tiene el cargo con otras Unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓	✓
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓	✓

En este apartado se preguntó, sobre las relaciones internas y externas, que maneja la posición diariamente. Es importante comprender que las relaciones internas hacen referencia a las posiciones internas y a las unidades de la Institución. Las relaciones externas hacen mención a todas las organizaciones y personas externas de la Universidad, tal como se muestra en la tabla 35.

La parte séptima y octava de la descripción de puestos se puede apreciar el detalle de las competencias cardinales, las específicas de la Unidad y si es el caso las específicas gerenciales.

Tabla 36. Décima o novena parte del formato de descripción del puesto.

10.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado o Especialización (cuarto, quinto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:			
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		
c) Capacitación complementaria requerida:			
d) Otras Características requeridas:			
Horario		Idioma (Cuál y %):	

En este último apartado, mostrado en la tabla 36, se preguntó sobre el perfil del cargo, es decir sobre el nivel de estudios requeridos y la carrera, el tiempo y tipo de experiencia que se requiere para el puesto, las capacitaciones complementarias y el Idioma adicional y el horario de la posición.

6.3. Resultados de la ficha observación

La ficha de observación se creó con el propósito de evaluar dos temas importantes de este estudio, el primero evaluó la presencia de duplicidad, ambigüedad, omisión y sobrecarga de funciones en la Unidad. El segundo validó las competencias que se levantaron en las actividades esenciales según las clases de puestos.

6.3.1. Resultados según la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones

Con esta herramienta se evaluaron los comportamientos observables, que confirmaban la presencia de duplicidad, ambigüedad, omisión y sobrecarga de funciones.

- Resultados sobre Duplicidad de funciones.



Tabla 37. Resultados ficha observación: Duplicidad de funciones en cargos.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Alto	14	25,93%
Medio	4	7,41%
Bajo	13	24,07%
Nada	23	42,59%
TOTAL	54	100,00%

Según los resultados de duplicidad en esta herramienta, mostrados en la Figura 20, se ha observado que en el 25,93% de los empleados tienen un nivel "Alto" de duplicación, el 7,41% tienen un nivel "Medio"; el 24,07% tienen un nivel "Bajo", y el 42,59% de los empleados no tienen "Nada" de duplicación de funciones.

Los cargos que se observaron que tienen una alta duplicación de funciones fueron:

- Asistente de Archivo con Auxiliares de Archivo.

Los puestos que tienen una media duplicación de funciones, fueron:

- Asistentes de Biblioteca con Auxiliares de Biblioteca
- Ejecutivo de Titulación con Asistente de Gestión Estudiantil.

Los que tuvieron una baja duplicidad fueron:

- Secretarios Académicos con Asistente de Gestión Estudiantil.

- Resultados sobre Omisión de funciones.



Figura 21. Resultado Ficha Observación: Omisión de funciones.

Tabla 38. Resultados ficha observación: Omisión de funciones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Alto		0
Medio	10	27,78
Bajo	11	33,33
Nada	35	38,89
TOTAL	56	100

Los resultados sobre la omisión de funciones, se muestra en la Figura 21, determinan que el 27.78% tiene un nivel “Medio” de omisión de las actividades, el 33.33% tienen un nivel “Bajo” de incumplimiento y el 38,89% si exceptúa ciertas de sus funciones.

De lo que se observó, se considera que los empleados que tienen un nivel “Medio” de omisión de sus funciones, es por el alto flujo de clientes que atienden diariamente, en temporada de inicio o término del periodo lectivo.

- Resultados sobre Ambigüedad de funciones.



Tabla 39. Resultados ficha observación: Ambigüedad de funciones.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Alto		0
Medio		0
Bajo	10	18,52
Nada	43	79,63
TOTAL	54	100

Los resultados sobre la ambigüedad de funciones en los empleados debido a la falta del Manual de Descripción de Puestos, el 79.63% no tienen “Nada” de ambigüedad de funciones, en cambio, el 18.52% tiene un nivel “Bajo”. Se observó que se obtuvo este porcentaje, debido a que los empleados recién ingresan a la Universidad y se encuentran conociendo la posición que ocupan, tal como se muestra en Figura 22.

- Resultados sobre Sobre carga de funciones.



Figura 23. Resultado Ficha Observación: Sobrecarga de funciones.

Tabla 40. Resultados ficha observación: Sobrecarga de funciones.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Alto	0	0
Medio	9	16,67
Bajo	45	83,33
Nada	0	0
TOTAL	54	100

Los resultados de la sobrecarga de funciones, representada en la Figura 23 de la ficha de observación, muestra el nivel de sobre carga de funciones de los empleados, con un 83,33% están los que tienen un nivel “Bajo”, y con el 16,67% están los que tienen un nivel “Medio”, tal como se muestra

Los cargos que tienen un nivel “Medio” de sobrecarga de funciones, son los que se encuentran en mando medio y mando ejecutivo, debido a que presentan muchas actividades y responsabilidades que están a su cargo.

6.3.2. Resultados del levantamiento de las Competencias según las clases de puestos

Como se indicó anteriormente, las competencias fueron establecidas conforme a la combinación de dos métodos, el primero fue el Modelo del Perfil por Competencias y el segundo fue el método de levantamiento de competencias de Martha Alles.

En el Anexo 6 del Manual de Descripción de Puestos se muestran los resultados de las competencias según el MPC, en las actividades esenciales ya que se las ubicaron de mayor a menor.

Las competencias cardinales se levantaron conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos; posteriormente, las competencias específicas del área se estructuraron de acuerdo al MPC, es decir que las competencias repetidas según las clases de puesto servían para determinarlas; y las competencias gerenciales, se desarrollaron de la misma manera que las específicas del área, la diferencia fue que se enfocó al mando medio y mando ejecutivo.

Posteriormente, se realizó el Diccionario de Competencias: Cardinales, Específicas del Área y Gerenciales, para explicar las definiciones de cada una de ellas y los niveles de los comportamientos observables: alto, medio y bajo; esto se detalla en el Anexo 4.

Para validar todos los resultados que se obtuvieron en la entrevista, se realizó una Ficha de Observación en la que se detallaron todas las competencias descritas en el Diccionario, y se observaron las competencias que se manifestaban conforme a las clases de puestos, es decir, al Director, Coordinadores, Ejecutivos, Asistentes, Secretario Académicos y Auxiliares. En la Tabla 47 se muestra los resultados globales obtenidos. Y en las tablas: 41, 42, 43, 44, 45 y 46 se detallan las competencias con sus definiciones por las clases de puestos.

Los resultados del análisis de competencias según el MPC, se detallaron en el Manual de Descripción de Puestos por medio de la ubicación de las actividades esenciales en base a la puntuación de mayor a menor determinado por los representantes del puesto.

Entonces de acuerdo a esa ponderación de actividades se definió el Diccionario de Competencias basado en el Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias de Martha Alles en el 2009, estableciendo con ello las competencias cardinales, específicas del área y gerenciales.

Por consiguiente, como resultados de las competencias por clases de puestos tenemos:

Tabla 41. Resultados sobre el levantamiento de competencias del Director General Académico y Docente.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		
Trabajo en equipo	Genera en su equipo de trabajo un compromiso grupal para ejecutar una acción que en conjunto les permitan cumplir los objetivos en común.	X		
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Presenta conceptos claves que hacen que temas complejos sean claros y sencillos ante los demás.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Dirección de equipos de trabajo.	Consigue que su equipo de trabajo se establezca objetivos desafiantes y que los consigan.	X		
Habilidades mediáticas.	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Liderazgo.	Dirige e integra al grupo, y cumple con todos los objetivos propuestos.	X		
Pensamiento estratégico.	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Realiza estudios completos y mejoras, adaptando el producto o servicio a la necesidad del cliente	X		
Tolerancia a la Presión	Presenta un alto desempeño en situaciones de alta exigencia, e incluso alcanza los objetivos previamente determinados.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		

Tabla 42. Resultados sobre el levantamiento de competencias del nivel de Coordinadores.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño estable en situaciones críticas.		X	

Tabla 43. Resultados sobre el levantamiento de competencias del nivel de los Ejecutivos y Bibliotecólogos.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

Tabla 44. Resultados sobre el levantamiento de competencias del nivel de Asistentes.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

Tabla 45. Resultados sobre el levantamiento de competencias del nivel de Secretarios Académicos.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Orientación al cliente	Expresa atención a las necesidades de los clientes.		X	
Dinamismo-Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

Tabla 46. Resultados sobre el levantamiento de competencias del nivel de Auxiliares.

COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a Resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en Equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación Eficaz	Sabe comunicarse con los demás pero prefiere hacerlo de manera formal tanto oral como escrita.			X
Responsabilidad	Se cumple con las actividades pero no se compromete en realizar algo extra.		X	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Desarrolla propuestas de soluciones conforme al diseño que responde la problemática.			X
Metodología para la calidad	Explica y cuestiona las razones del procedimiento aunque los cumple.		X	
Dinamismo – Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	En ocasiones tiene contacto continuo con un grupo de clientes.		X	

RESULTADOS DE FICHA DE OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS																		
COMPETENCIAS	AUXILIARES			SECRETARIOS ACADEMICOS			ASISTENTES			EJECUTIVOS			COORDINADOR/JEJE			DIRECTOR		
NIVELES DE COMPORTAMIENTO OBSERVABLE																		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS CARDINALES																		
	NÚMERO DE PARTICIPANTES OBSERVADOS																	
Orientación a Resultados		2			13			23		10			5			1		
Adaptabilidad a los cambios			2			13			23		10		5			1		
Trabajo en Equipo			2			13		23			10			5		1		
Comunicación Eficaz			2		13			23			10		5			1		
Responsabilidad		2			13			23			10		5			1		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA																		
Resolución de Problemas			2		13			23		10			5			1		
Pensamiento Analítico						13			23				5			1		
Pensamiento conceptual										10			5			1		
Metodología para la calidad		2			13			23			10							
Orientación al cliente interno y externo		2			13			23		10			5					1
Dinamismo – Energía			2							10								
Calidad y Mejora Continua													5			1		
Credibilidad Técnica					13			23		10			5			1		
COMPETENCIAS GERENCIALES																		
Dirección de Equipos de trabajo																1		
Desarrollo de grupos de trabajo													5					
Negociación													5			1		
Toma de decisiones													5					
Habilidades mediáticas													5			1		
Liderazgo																1		
Pensamiento estratégico													5			1		
Relaciones públicas																		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios														5		1		
Tolerancia a la Presión														5		1		

Tabla 47. Resultado Ficha Observación: Sobre la validación de las competencias cardinales, específicas y gerenciales.

6.4. Análisis de los resultados en relación a la hipótesis

Como se mencionó anteriormente la hipótesis para esta investigación es la siguiente:

H1: La falta de un Manual de Descripción de Puestos genera duplicidad, omisión, sobre carga, ambigüedad de funciones en al menos un 25% de los empleados de la Unidad de Secretaría Académica de una Institución de Educación Superior.

Según las herramientas de investigación se determinaron los siguientes resultados:

Duplicidad:

En la Encuesta se obtuvo que en un 32,87% de los empleados existe duplicidad, tal como se puede observar en la Figura 15.

En la ficha de observación se detectó que en un 33,34% de empleados, existe duplicidad funciones, tal como se puede ver en la Figura 20. Se considera un indicador de que existe duplicidad a las respuestas “casi en todas las funciones” y en “todas la funciones”.

Vale considerar, que el promedio de duplicidad que se encontró en ésta investigación es del 33,1% de los empleados de la Unidad de Secretaría Académica, de tal manera se expresa que se cumplió con la hipótesis con respecto a este aspecto.

Omisión:

En la encuesta se detectó que el 32,87% de los empleados omiten funciones tal como se puede detectar en la Figura 16.

En la ficha de observación se mostró que el 27,78% de empleados omiten funciones. Se considera un indicador omisión a las respuestas “casi siempre” y “siempre” tal como se presenta en la Figura 21.

Con esta base, se obtuvo que el promedio de los empleados de Secretaría Académica es del 30,32%, por tanto, se considera que la hipótesis se cumplió en este aspecto.

Ambigüedad:

En la encuesta se reveló que el 12.59% de los empleados poseen ambigüedad de funciones tal como se puede detectar en la Figura 17.

En la ficha de observación se detectó que el 0% de empleados tienen ambigüedad de funciones. Se considera un indicador ambigüedad a las respuestas “ alto” y “medio” tal como se presenta en la Figura 22.

El promedio de Ambigüedad que se encontró en esta investigación de los empleados es del 12.59%, por lo cual, se considera que la hipótesis no se cumplió en este aspecto.

Sobre carga:

En la encuesta se reveló que el 16.70% de los empleados poseen sobre carga de funciones tal como se puede detectar en la Figura 18. En la ficha de observación se detectó que el 16.67% de empleados tienen sobre carga de funciones. Se considera un indicador sobre carga de funciones a las respuestas “muchas funciones” y “demasiadas funciones” tal como se presenta en la Figura 23.

En esta variable se detectó que el promedio de empleados que tienen sobre carga de funciones es del 16,68%, por lo tanto, se considera que la hipótesis no se cumplió con este aspecto.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Posterior a la aplicación de los instrumentos utilizados en el trabajo de investigación, como son: la encuesta, la ficha de observación y la entrevista, a 54 empleados de la Universidad, y la recolección de datos empíricos y bibliográficos del proceso de investigación sobre la importancia de un Manual de Descripción de Puestos por Competencias, se obtuvieron resultados, que permitieron desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la Universidad al no tener una descripción de puestos establecida formalmente, y elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad.

En este estudio se evaluaron la duplicidad, omisión, ambigüedad y sobre carga de funciones, representados en porcentajes de empleados para demostrar la hipótesis planteada.

Posterior a ello, se levantaron las descripciones de cada puesto y las competencias conforme a las clases de puestos. También, se analizaron los nombres de los puestos y sus funciones.

Conclusiones:

De conformidad con los resultados antes expuestos, se considera que se cumplió con la hipótesis en tan solo dos de los cuatro aspectos de estudio citados. La hipótesis formulada fue: La falta de un Manual de Descripción de Puestos genera duplicidad, omisión, sobrecarga y ambigüedad de funciones en al menos un 25% de los empleados de la Unidad de Secretaría Académica de una Institución de Educación Superior.

En este estudio se obtuvo que hay presencia de duplicidad en un 33,10% y omisión de funciones en un 30,32% de los empleados de la Unidad. Este resultado se obtuvo a través de un promedio de la encuesta y la ficha de observación. Esto demuestra que por la falta de un Manual de Descripción de Puestos por Competencias, existen inconvenientes en la estructura ocupacional de la Unidad, porque hay posiciones con el mismo nombre pero

con distintas actividades esenciales, y posiciones que tienen distinto nombre pero con las mismas actividades esenciales.

Los resultados obtenidos por las herramientas de investigación muestran que las personas, a pesar de tener claro el ámbito de gestión relacionado a sus funciones, ejecutan otros cargos a la vez. En referencia a lo anterior, la planificación del Talento Humano cumple sobre estos resultados un papel muy importante, porque permite organizar las actividades de cada empleado, a través de un “análisis de los niveles ocupacionales” de la organización. (Rodríguez, 2007, p. 105)

Las variables de la hipótesis que no se cumplieron fueron: ambigüedad y sobre carga de funciones, debido a que la ambigüedad se produce solo en un 12,59%, y la sobrecarga en un 16,68% en los empleados de la Unidad de Secretaría Académica, de acuerdo al promedio de la encuesta y la ficha de observación realizado.

En relación a los aspectos anteriores no cumplidos, se observa que la falta de un manual de descripción de puestos no incide mayormente en la optimización del Talento Humano, porque se observó que los directivos tienen definido con claridad los procesos que se manejan en cada Unidad de la Universidad. Se observó además, que funcionarios de las diferentes áreas de la Unidad de Secretaria Académica, constantemente están midiendo los flujos de procesos que emplean, y también proponen acciones para mejorarlos, entre los procesos más importantes están: la programación académica, el ingreso del estudiante hasta su incorporación como profesional, registro académico, entre otros.

La estructura ocupacional actual, está establecida de la siguiente manera, tal como se detalla en la tabla 48, 49, 50:

La unidad de Talento Humano ha desarrollado una estructura ocupacional de 20 clases de puestos en total; sin embargo, en la práctica se encontró que existe una estructura conformada por 36 puestos.

A pesar de que cada uno de los cargos se orientan al cumplimiento de los objetivos de la Unidad, se ha detectado que estos resultados han afectado a la planificación del Talento Humano, generando duplicidad y omisión de funciones, por lo tanto, se recomienda una estructura ocupacional de 31 clases de puestos.

Adicionalmente, se recomienda la modificación de algunas de las actuales denominaciones, por otras que reflejen con mayor claridad el ámbito de atribuciones de los puestos y que permitan corregir las inconsistencias antes referidas (duplicidad y omisión).

A continuación, se presenta tres cuadros en el que se realiza una comparación sobre la estructura ocupacional registrada en la Unidad de Talento Humano, la detectada en la Unidad de Secretaria Académica en el proceso de investigación y la que se recomienda para organizar los puestos en la estructura, de tal manera que se logre eliminar la duplicidad y la omisión de funciones.

Tabla 48. Estructura Ocupacional de Secretaría Académica (Muestra).

ESTRUCTURA DETALLADA EN LA MUESTRA (Talento Humano)		
No. de Puestos	Nombre de Puestos	No. de Personas
1	Asistente de Archivo	1
2	Asistente de Biblioteca	7
3	Asistente de Gestión Docente	1
4	Asistente de Gestión Estudiantil	6
5	Asistente de la Dirección General Académica y Docente	1
6	Asistente de Servicio Académico	1
7	Auxiliar Administrativo	2
8	Auxiliar de Archivo	3
9	Auxiliar de Biblioteca	3
10	Bibliotecólogo	3
11	Coordinador de Control Académico	1
12	Coordinador de Gestión Estudiantil	1
13	Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente	1
14	Coordinador de Servicio Académico	1
15	Director General Académico y Docente	1
16	Ejecutivo de Gestión Docente	2
17	Ejecutivo de Gestión Estudiantil	4
18	Ejecutivo de Programación Académica	1
19	Jefe de Biblioteca	1
20	Secretario Académico	13
TOTAL DE PERSONAS (MUESTRA):		54

Tabla 49. Estructura Ocupacional de Secretaría Académica (Detectada en la Investigación).

ESTRUCTURA DETECTADA EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN		
No. de Puestos	Nombre de Puestos	No. de Personas
1	Asistente de Archivo	1
2	Asistente de Biblioteca	4
3	Asistente de Biblioteca	3
4	Asistente de Gestión Docente	1
5	Asistente de Gestión Estudiantil	1
6	Asistente de Gestión Estudiantil	1
7	Asistente de Gestión Estudiantil	1
8	Asistente de Gestión Estudiantil	1
9	Asistente de Gestión Estudiantil	1
10	Asistente de Gestión Estudiantil	1
11	Asistente de la Dirección General Académica y Docente	1
12	Asistente de Servicio Académico	1
13	Auxiliar Administrativo	1
14	Auxiliar Administrativo	1
15	Auxiliar de Archivo	3
16	Auxiliar de Biblioteca	3
17	Bibliotecólogo	1
18	Bibliotecólogo	1
19	Bibliotecólogo	1
20	Coordinador de Control Académico	1
21	Coordinador de Gestión Estudiantil	1
22	Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente	1
23	Coordinador de Servicio Académico	1
24	Director General Académico y Docente	1
25	Ejecutivo de Gestión Docente	1
26	Ejecutivo de Gestión Docente	1
27	Ejecutivo de Gestión Estudiantil	1
28	Ejecutivo de Gestión Estudiantil	1
29	Ejecutivo de Gestión Estudiantil	1
30	Ejecutivo de Gestión Estudiantil	1
31	Ejecutivo de Programación Académica	1
32	Jefe de Biblioteca	1
33	Secretario Académico	2
34	Secretario Académico	3
35	Secretario Académico	3
36	Secretario Académico	5
TOTAL DE PERSONAS (MUESTRA):		54

Tabla 50. Estructura Ocupacional de Secretaría Académica (Recomendada).

ESTRUCTURA OCUPACIONAL RECOMENDADA		
No. de Puestos	Nombre de Puestos	No. de Personas
1	Asistente de Archivo	4
2	Asistente de Biblioteca	10
3	Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes.	2
4	Asistente de Gestión Docente	1
5	Asistente de Logística de Titulación	1
6	Asistente de Registro Estudiantil Académico	2
7	Asistente de Regularización de Titulación.	1
8	Asistente de Servicios Académicos	1
9	Asistente del Director General Académico y Docente	1
10	Auxiliar de Gestión Estudiantil	1
11	Auxiliar de Titulación	1
12	Bibliotecólogo	1
13	Coordinador de Control Académico	1
14	Coordinador de Gestión Estudiantil	1
15	Coordinador de Programación Académica y Docente	1
16	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación	1
17	Director General Académico y Docente	1
18	Ejecutivo de Biblioteca y Adquisición	1
19	Ejecutivo de Biblioteca y Registro	1
20	Ejecutivo de Evaluación Docente	1
21	Ejecutivo de Gestión Docente	1
22	Ejecutivo de Logística de Titulación	1
23	Ejecutivo de Programación Académica y Docente	1
24	Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico	1
25	Ejecutivo de Regularización de Titulación	1
26	Ejecutivo de Revisión de Becas y Convalidaciones e Ingresos de Estudiantes	1
27	Jefe de Biblioteca	1
28	Secretario Satélite	4
29	Secretario Sede Colón	2
30	Secretario Sede Granados	5
31	Secretario Sede Queri	2
TOTAL DE PERSONAS (MUESTRA):		54

Se considera que en esta investigación se alcanzaron los objetivos propuestos, y también se plantearon cambios para mejorar el funcionamiento de la estructura ocupacional, que permita disminuir el nivel de duplicidad y omisión de funciones en los empleados, tal como se muestra en la Figura 24.

Objetivo General:

Se analizaron los resultados obtenidos en las herramientas de investigación, para evitar que en las funciones que ejecutan los empleados exista duplicidad, ambigüedad, omisión y sobrecarga de funciones. Con esta base, se elaboró el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad de Secretaria Académica. El análisis se los realizó en cuatro fases:

1. La Encuesta.
2. Aplicación de la ficha de observación, en relación a los elementos que se investigaron en la encuesta.
3. La entrevista (levantamiento de Manual por Competencias).
4. Ficha de observación para validar las competencias.

Objetivos Específicos:

- Se levantó el diagnóstico por medio de las herramientas de investigación ya mencionadas, para medir el porcentaje de empleados de la Unidad con duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones, debido a la falta de un Manual de Descripción de Puestos.
- Se elaboró el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Unidad de Secretaria Académica, y se analizó la estructura ocupacional y se propusieron modificaciones para evitar la duplicidad y la omisión.

Así mismo, es importante mencionar que este estudio nació conforme al análisis de la siguiente pregunta de investigación: ¿La falta de un Manual de Descripción de Puestos genera duplicidad, omisión, ambigüedad y sobrecarga de funciones en al menos el 25% de los empleados de la Unidad de Secretaria

Académica?; este cuestionamiento sirvió como base para estructurar los objetivos de esta investigación.

Alcances de la Investigación:

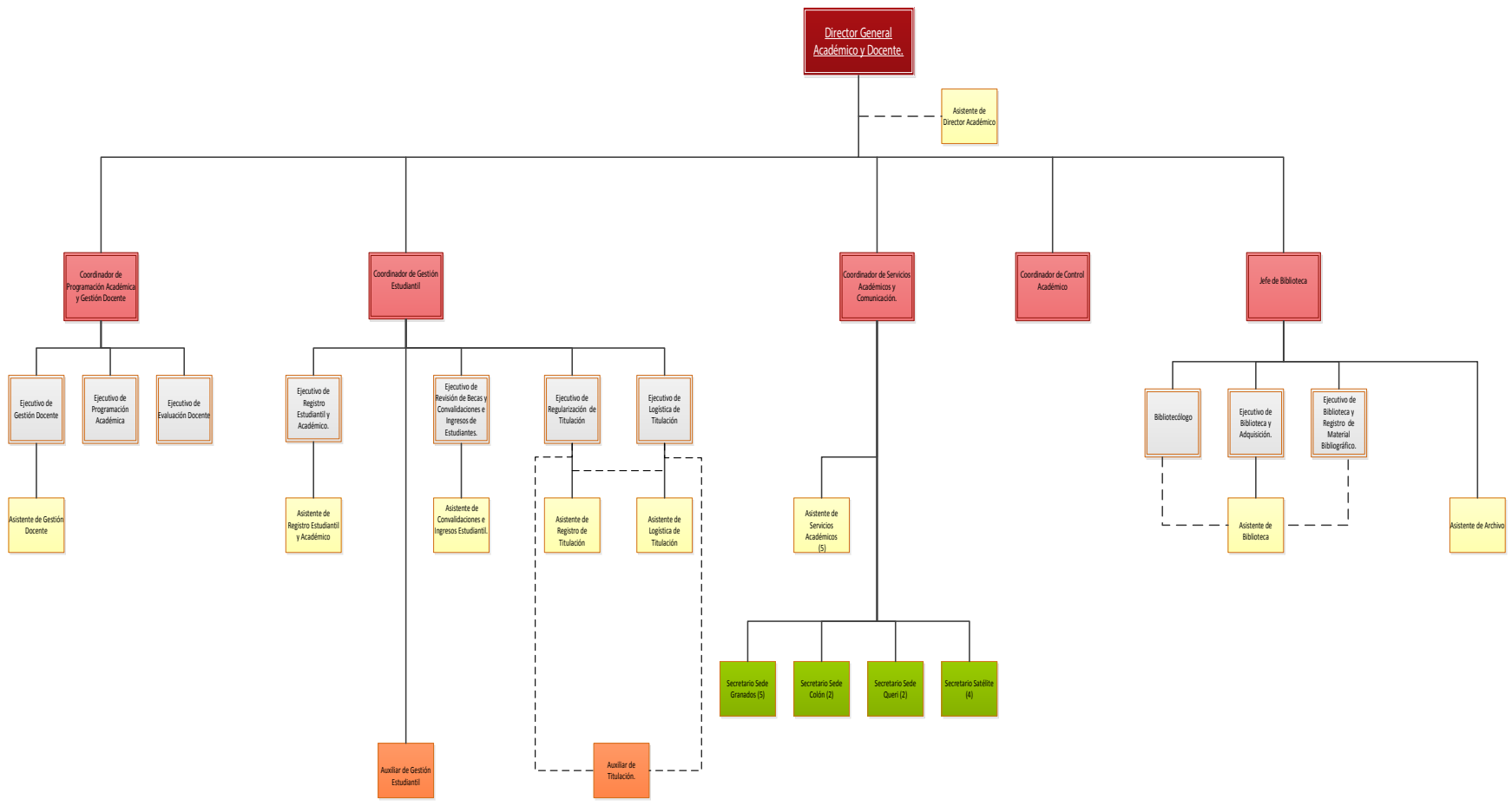
Los alcances que se determinaron en esta investigación fueron tres:

- El primer alcance fue determinar si existe duplicidad, ambigüedad, omisión y sobre carga de funciones en los empleados de la Unidad;
- El segundo alcance fue analizar la estructura ocupacional y proponer mejoras para evitar la duplicidad y la omisión de funciones en la Unidad,
- El tercer alcance fue elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Secretaría Académica.

En cuanto a las limitaciones podemos decir que la Universidad mantiene un crecimiento considerable año tras año, incrementando el flujo de trabajo de los empleados de Secretaría Académica, ya que constantemente se ven involucrados en cumplir con los procesos más importantes de la Universidad como son: la programación académica y docente, el ingreso del estudiantes hasta la incorporación como profesional, servicio y comunicación de los procesos académicos y el servicio de biblioteca, entre otros temas.

Como finalización de este estudio, se sugiere que para futuras investigaciones, se realicen trabajos sobre el impacto del Manual de Descripción de Puestos por Competencias en el desempeño y bienestar de los empleados, para verificar su incidencia en el clima laboral y la cultura organizacional, ya que esta herramienta sirve para desarrollar de manera eficiente y organizada todos los procesos de Gestión del Talento Humano y lograr el cumplimiento de la Planificación Estratégica.

Figura 24 Organigrama posicional de la Unidad de Secretaría Académica propuesto.



REFERENCIAS

- Aamod, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2009). *Diccionario por competencias*. La Trilogía. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas*. La Trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires: Granica.
- Boude, O. (2011). *Pediatric: desarrollo de competencias en TIC a través del aprendizaje de proyectos*. Educación Medicina Superior. 116 -124. Revisión. 1-11. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de:
[http://ehis.ebscohost.com/eds/results?sid=86b8f4a2-abd1-4782-a78e-693e1858037a%40sessionmgr111&vid=7&hid=6&bquery=\(Pediatric%3a+AND+desarrollo+AND+%26quot%3bde%26quot%3b+AND+competencias+AND+%26quot%3ben%26quot%3b](http://ehis.ebscohost.com/eds/results?sid=86b8f4a2-abd1-4782-a78e-693e1858037a%40sessionmgr111&vid=7&hid=6&bquery=(Pediatric%3a+AND+desarrollo+AND+%26quot%3bde%26quot%3b+AND+competencias+AND+%26quot%3ben%26quot%3b)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiaveneto, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos* (2a. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2011). *Metodologías de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre la Gestión del Talento Humano*. Revista Brasileira de Gestatao de Negocios. FECAP. 40(13) 300-311. ISSN 1806-4892. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de:
<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=5&hid=5&sid=22571eb5-3c7f-4e76-90ca-41ff9455efba%40sessionmgr12&bdata=Jmxhbmc9c3Amc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=fua&AN=66756232>

- Díaz, M. Rivero, S. (2008). *La interdisciplinariedad en la organización de los procesos institucionales*. ISSN 1024-9435. Recuperado el 15 de abril de 2011, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008001200008.
- Freire, L. (2008). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias aplicado a la empresa Promovil S.A.* Proyecto de previo a la obtención del título en la EPN. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1318/1/CD-2017.pdf>
- García, M. Herrera. P. López, J. Martínez, A. Martínez, G. Morales, S. Ocampo, J. Petra, I. Uribe, G. (2008). *Modelo de Competencias del profesor de medicina*. 157 - 168 Recuperado el 19 de Enero del 2012, de: <http://scielo.isciii.es/pdf/edu/v11n3/original2.pdf>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 1^a. ed. Argentina: Brujas.
- Gonzales, A (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Colombia: Uninorte.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). Recuperado el 19 de Enero del 2012, de: http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2009/09/proyecto_final_senplades1.pdf
- Martínez, N. Otero, C. Torres, M. Urbina, M. (2005). *Competencias Laborales del profesional de enfermería en el servicio de neonatología*. Revisión. 1-11. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de: <http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=6&hid=6&sid=86b8f4a2-abd1-4782-a78e-693e1858037a%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9c3Amc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=38697134>
- Mondy, W. Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9^a. Ed. Mexico: Pearson, Educación.
- Moreno, J. Pelayo, Y. Vargas, A. (2004). *Gestión por Competencias, como herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH), en la sociedad del conocimiento*. Revista de Empresa, No

10. 56-72. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de:
[http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPE
TENCIAS.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPE
TENCIAS.pdf)
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*. 8ª. ed. México:
Thomson.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias, según el
método de incidentes críticos aplicados a puestos operativos y de
coordinación*. Proyecto de previo a la obtención del título en la EPN.
Recuperado el 19 de Enero del 2012, de:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/301/1/CD-0698.pdf>
- Norma Internacional ISO 9001(2008). Traducción Oficial. 4ª. Ed. Recuperada el
07 de Marzo del 2013, de:
[http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-
9001.pdf](http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-
9001.pdf)
- Olivero, M. (2006). *Identificación de competencias: una estrategia para la
formación en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)*. 101
– 118. Recuperado el 19 de Enero del 2012, de:
[http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED0606
120101A.PDF](http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED0606
120101A.PDF)
- Pineda, E. y Alvarado, E. (2008). *Metodología de Investigación*. 3ª ed.
Washington D.C, Estados Unidos de América: Organización
Panamericana de la Salud.
- Soltura. A. (2007). *Diseño Estratégico de Perfiles de Cargos por Competencias.
Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el
desempeño organizacional*. Dirección, 52-56. Recuperado el 19 de
Enero del 2012, de:
[http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=4&hid=124&sid=86b8f4a2-
abd1-4782-a78e-
693e1858037a%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9c3Amc2l0ZT1lZ
HMtbGI2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=60258514](http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=4&hid=124&sid=86b8f4a2-
abd1-4782-a78e-
693e1858037a%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbm9c3Amc2l0ZT1lZ
HMtbGI2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=60258514).

- Torres, M. (2008). *Metodología para definir funciones profesionales*. Escuela Nacional de Salud Pública, 3-10 34(08). Recuperado el 19 de Enero del 2012. De: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol34_4_08/spu17408.htm.
- Werther, W. Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. 6ª ed. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. 1ª ed. Costa Rica: EUNED.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la Encuesta.

Estimado colaborador, ésta herramienta de investigación es empleada para un estudio académico que tiene como objetivo la elaboración de una Tesis de la carrera de Psicología Organizacional.

Por tanto, esta encuesta desea evaluar el conocimiento de la descripción de cada puesto y su efecto en la optimización del Talento Humano (Ambigüedad, Duplicidad, Sobrecarga de funciones).

Cabe destacar que los resultados de esta encuesta se manejarán con total confidencialidad y no será compartido con ningún personal de Secretaría Académica, solo servirán para el análisis del estudiante.

TESIS: Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la Secretaria Académica de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Quito.

ENCUESTA

Cargo:

Fecha:

Indicaciones: Re pinte el círculo que corresponde a la respuesta que usted considera correcta.

1. TIENE USTED CONOCIMIENTO DEL LUGAR QUE TIENE SU CARGO EN EL ORGANIGRAMA.
SI NO
2. CONOCE USTED LA MISIÓN DEL CARGO QUE DESEMPEÑA.
SI NO
3. CONOCE USTED CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SU CARGO.
SI NO

Si su respuesta es "SI" enumere tres de las funciones más importantes:

4. SE ESTABLECE USTED OBJETIVOS, PARA CUMPLIR EN CADA PERIODO.

SI NO

5. TIENE CLARO EL HORIZONTE QUE ESTABLECE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD.

SI NO

6. TIENE CLARO EL IMPACTO DE CADA UNA DE SUS FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

SI NO

7. TIENE USTED CONOCIMIENTO SI LAS ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA TAMBIÉN SE EJECUTAN EN OTRAS ÁREAS DE LA UNIVERSIDAD.

SI NO

8. PIENSA USTED QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA TAMBIÉN SON REALIZADAS POR SU COMPAÑERO DE LA MISMA ÁREA CON DISTINTO CARGO.

SI NO

Si su respuesta es “SI” señale uno de estos motivos:

- a. Confusión
- b. Sobrecarga de trabajo
- c. Ciclos de actividades por la temporalidad inicio y término de semestres o ciclos académicos.
- d. Por mejor rendimiento y confianza en el colaborador

9. CONSIDERA USTED QUE REALIZA FUNCIONES QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO.

SI NO

Si su respuesta es "SI" mencione el o los cargos de sus compañeros:

10. CON QUE FRECUENCIA CREE USTED QUE CIERTAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PUESTO SUELEN SER INCUMPLIDAS POR REALIZAR TAREAS CONTIDIANAS QUE NO LE CORRESPONDEN.

SI NO

Si su respuesta es "SI" mencione cuanto tiempo le dedica.

MUCHO TIEMPO

POCO TIEMPO

11. CONSIDERA USTED QUE CIERTAS TAREAS SUELEN SER OMITIDAS POR LA CANTIDAD DE ACTIVIDADES QUE TIENE QUE CUMPLIR EN EL DÍA A DÍA.

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

12. QUE TAN FRECUENTEMENTE EJECUTA ACTIVIDADES QUE NO ESTÁN ACORDE A SU POSICIÓN.

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

13. CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO AL ESTUDIANTE O AL DOCENTE PUEDE ESTAR AFECTADO POR LA FALTA DE CLARIDAD DE SUS FUNCIONES.

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

En caso de ser su respuesta distinta que NUNCA numere la o las tareas a las que se refiere:

14. PIENSA USTED QUE POSEE MUCHAS FUNCIONES PARA SU CARGO.

SI NO

15. CREE USTED QUE LAS CAPACITACIONES RECIENTEMENTE IMPARTIDAS AYUDAN A MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES DE SU PUESTO.

SI NO

16. CONOCE USTED A SU INMEDIATO SUPERIOR.

SI NO

17. CONSIDERA USTED QUE TIENE INDEPENDENCIA O AUTONOMÍA PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES.

SI NO

Si su respuesta fue SI, por favor conteste lo siguiente:

a. CONSIDERA QUE LA AUTONOMÍA QUE TIENE, LE PERMITE DESARROLLAR SU INICIATIVA O PROPONER SUGERENCIAS PARA MEJORAR CIERTOS PROCESOS.

SI NO

b. CONSIDERA QUE LA AUTONOMÍA QUE TIENE, LE PERMITE : DESARROLLAR UN TRABAJO AUTO-REGULADO O AUTOORGANIZADO:

SI NO

18. SE SIENTE CÓMODO EN LA POSICIÓN QUE OCUPA..

SI NO

19. CREE USTED QUE CUMPLE CON LAS COMPETENCIAS QUE LA POSICIÓN EXIGE.

SI NO

20. ENTIENDE EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE APLICA EL DIRECTOR DE LA UNIDAD.

SI NO

Anexo 2: Formato de Descripción de Puestos.



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:			
Código:		Año Elaboración:	
Nombre del Puesto:			
Nombre Ocupante (s):			
Reporta a (Puesto):			
Supervisa a (Puesto):			

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓			
✓			
✓			
✓			
✓			

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓	✓
✓	✓
✓	✓

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:
5.2 Sobre Recursos Económicos:
5.3 Sobre Aprobaciones:
5.4 Sobre Materiales:
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes:

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras Unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓	✓
✓	✓
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓	✓
✓	✓

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la Unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

10.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:			
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		
c) Capacitación complementaria requerida:			
d) Otras Características requeridas:			
Horario		Idioma (Cuál y %):	

Anexo 3: Formato de la Ficha de Observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nombre del puesto:	_____	Observador:	_____
Reporta A:	_____	Antigüedad en el puesto:	_____
Supervisa A:	_____		

<p>RESPONSABILIDADES</p> <p>() Bienes e inmuebles</p> <p>() Recursos Económicos</p> <p>() Materiales</p> <p>() Documentos/Formularios</p>	<p>AMBIGÜEDAD DE FUNCIONES</p> <p>() Siempre</p> <p>() Casi siempre</p> <p>() De repente</p> <p>() Nunca</p> <p>OMISIÓN DE FUNCIONES</p> <p>() Siempre</p> <p>() Casi siempre</p> <p>() De repente</p> <p>() Nunca</p>	<p>DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN CARGOS</p> <p>¿Con qué cargos se duplica?:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>() En todas las funciones</p> <p>() Casi todas las funciones</p> <p>() Pocas las funciones</p> <p>() Ninguna función</p>
<p>CARGA HORARIA</p> <p>() 8 horas</p> <p>() 9-10 horas</p> <p>() 11- 12 horas</p> <p>() Más de 12 horas</p>		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE AREA					
No.	Competencia	Definición	Comportamiento observable		
			Alto	Medio	Bajo
1	Resolución de Problemas comerciales	Capacidad de solucionar cualquier tipo de inconveniente que se presentan en la satisfacción de las necesidades de los clientes.			
2	Pensamiento Analítico	Capacidad de examinar una situación, analizando paso a paso cada uno de sus eventos, y determina soluciones a las consecuencias.			
3	Pensamiento conceptual	Capacidad de identificar elementos claves en situaciones complejas, incluye el manejo de pensamiento creativo, inductivo y conceptual.			
4	Metodología para la calidad	Habilidad para utilizar los procedimientos establecidos por la organización de manera eficiente y mantener un servicio estandarizado a los clientes.			
5	Orientación al Cliente interno y externo	Demuestra interés en las necesidades de clientes externos o internos, proporcionándole calidad y satisfacción, mediante la mejora continua.			
6	Dinamismo – Energía	Capacidad de trabajar con ahínco en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas y en jornadas prolongadas.			
7	Calidad y Mejora Continua	Habilidad de direccionar el cumplimiento de las actividades hacia la agregación de valor de soluciones, e ideas de procesos de la Unidad.			
8	Credibilidad Técnica	Capacidad para superar los estándares de calidad establecidos, incrementar el cumplimiento de los objetivos y ofrecer mejores beneficios tanto al cliente como a la organización.			

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES					
No.	Competencia	Definición	Comportamiento observable		
			Alto	Medio	Bajo
1	Dirección de Equipos de trabajo	Capacidad de orientar un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, alentando autonomía y responsabilidad por cada participante de su equipo			
2	Desarrollo de grupos de trabajo	Capacidad de incentivar en su equipo fidelidad y compromiso y hacer entender las repercusiones de las acciones que ejercen las personas en los demás.			
3	Negociación	Habilidad para crear compromisos duraderos, plantea alternativas que provean de beneficios a las dos partes, se centra en el problema no en la persona.			
4	Toma de decisiones	Capacidad de señalar las opciones de solución de un determinado momento, calificando con objetividad los criterios para seleccionar la alternativa más viable en cuanto provean beneficios para el equipo y la organización.			
5	Habilidades mediáticas	Es la habilidad en desenvolverse con claridad y naturalidad frente a los medios, prensa, pares, conferencias, entre otros			
6	Liderazgo	Es la capacidad de dirigir un grupo humano integrando valores, comunicación, energía; para que puedan ir tras un objetivo y cumplirlo			
7	Pensamiento estratégico	Es la habilidad de pensar y actuar rápido, comprendiendo el cambio vertiginoso del entorno, oportunidades, amenazas, etc., para tomar la mejor respuesta estratégica..			
8	Relaciones públicas	Es la capacidad de crear relaciones para tener influencia sobre un grupo de personas, clientes, productos, mercados, gobernantes, etc.			
9	Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la habilidad de conocer y evaluar los productos en su totalidad, para satisfacer la necesidad y gustos del cliente			
10	Tolerancia a la Presión	Capacidad de demostrar un desempeño eficiente y eficaz en situaciones de alta exigencia			

Anexo 4: Diccionario de Competencias.

Diccionario de Competencias

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales, son las que están regidas por la misión, visión, objetivos estratégicos de la compañía, son para toda la organización. (Alles, 2010, p.60)

- 1. Orientación a Resultados:** Capacidad de generar logros esperados en todo lo que realiza.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.
- **Medio:** Cumple con sus funciones y actividades.
- **Bajo:** Cumple con sus actividades pero no tiene interés en hacerlo bien.

- 2. Adaptabilidad a los cambios:** Habilidad de modificar su propia conducta cuando surgen cambios inesperados.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.
- **Medio:** Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.
- **Bajo:** Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.

- 3. Trabajo en Equipo:** Habilidad de cooperar con el equipo de trabajo a obtener una meta común.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Genera en su equipo de trabajo un compromiso grupal para ejecutar una acción que en conjunto les permitan cumplir los objetivos en común.
- **Medio:** Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.
- **Bajo:** De manera indirecta expone señala sus objetivos primordiales.

- 4. Comunicación Eficaz:** Capacidad generar conceptos de forma efectiva; saber escuchar, hacer preguntas y comprender a los demás.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.
- **Medio:** Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.
- **Bajo:** Sabe comunicarse con los demás pero prefiere hacerlo de manera formal tanto oral como escrita.

- 5. Responsabilidad:** Capacidad de realizar sus actividades con empeño y compromiso por cumplir con lo asignado.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.
- **Medio:** Cumple con las actividades asignadas.
- **Bajo:** No demuestra preocupación por realizar las actividades asignadas.

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL ÁREA

Competencias específicas de área, son las habilidades y destrezas que se manejan en todo el equipo operativo de la Unidad, están en función a los procesos que manejan en la Unidad (Alles, 2010, p. 60).

- 1. Resolución de Problemas:** Capacidad de solucionar cualquier tipo de inconveniente que se presentan en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Medio:** Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.
- **Bajo:** Desarrolla propuestas de soluciones conforme al diseño que responde la problemática.

- 2. Pensamiento Analítico:** Capacidad de examinar una situación, analizando paso a paso cada uno de sus eventos, y determina soluciones a las consecuencias.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.
- **Medio:** Desmenuza el problema en partes, funda relaciones causales sencillas a su criterio.
- **Bajo:** Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.

- 3. Pensamiento conceptual:** Capacidad de identificar elementos claves en situaciones complejas, incluye el manejo de pensamiento creativo, inductivo y conceptual.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Presenta conceptos claves que hacen que temas complejos sean claros y sencillos ante los demás.
- **Medio:** Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.
- **Bajo:** Maneja conceptos básicos de sentido común y analiza las situaciones de acuerdo a eventos pasados.

4. Metodología para la calidad: Habilidad para utilizar los procedimientos establecidos por la organización de manera eficiente y mantener un servicio estandarizado a los clientes.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Brinda servicios, asesoramiento a clientes de alta calidad, cumpliendo de manera eficiente los procedimientos de cada proceso.
- **Medio:** Explica y cumple el procedimiento.
- **Bajo:** Realiza el procedimiento aunque no se esfuerza lo suficiente por entregar un servicio o asesoramiento de calidad

5. Orientación al Cliente interno y externo.- Demuestra interés en las necesidades de clientes externos o internos, proporcionándole calidad y satisfacción, mediante la mejora continua.

Comportamiento Observable:

- **Alta.-** Mantiene contacto continuo con todos sus clientes, actualizando las necesidades como estándar de un servicio.
- **Media.-** Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.
- **Baja.-** En ocasiones tiene contacto continuo con un grupo de clientes.

6. Dinamismo – Energía: Capacidad de trabajar con ahínco en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas y en jornadas prolongadas.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Demuestra mucho ánimo para trabajar atendiendo a varios clientes a la vez por larga jornadas de tiempo sin que sus resultados se vean afectados.
- **Medio:** Es colaborador trabaja duro en largas jornadas su desempeño en ocasiones es modificados.
- **Bajo:** Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.

7. Calidad y Mejora Continua: Habilidad de direccionar el cumplimiento de las actividades hacia la agregación de valor de soluciones, e ideas de procesos de la Unidad.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.
- **Medio:** Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.
- **Bajo:** Las soluciones o ideas que brinda no resuelven los inconvenientes en los procesos.

8. Credibilidad Técnica: Capacidad para superar los estándares de calidad establecidos, incrementar el cumplimiento de los objetivos y ofrecer mejores beneficios tanto al cliente como a la organización.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.
- **Medio:** Realiza las tareas apropiadamente.
- **Bajo:** Cumple con los procedimientos pero demuestra dificultad.

DESCRIPCIÓN DE ESPECIFICAS GERENCIALES

Competencias Específicas Gerenciales, son las habilidades y destrezas que se determinan al nivel estratégico y al nivel funcional, debido a que son posiciones que tienen a su mando el manejo de personas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Alles, 20120, p.2010)

1. Dirección de Equipos de trabajo: Capacidad de orientar un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, alentando autonomía y responsabilidad por cada participante de su equipo.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Consigue que su equipo de trabajo se establezcan objetivos desafiantes y que los consigan.
- **Medio:** Establece objetivos a mediano plazo y asigna tareas a determinados integrantes del equipo.
- **Bajo:** Identifica lo que cada persona puede realizar, pero posee dificultades para delegar con autoridad.

2. Desarrollo de grupos de trabajo: Capacidad de incentivar en su equipo fidelidad y compromiso y hacer entender las repercusiones de las acciones que ejercen las personas en los demás.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.
- **Medio:** Entiende el concepto de desarrollo de su equipo aunque incentiva al crecimiento individual.
- **Bajo:** No tiene mucho interés por el desarrollo de su equipo, se esfuerza más por cumplir sus deseos propios.

3. Negociación: Habilidad para crear compromisos duraderos, plantea alternativas que provean de beneficios a las dos partes, se centra en el problema no en la persona.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.
- **Medio:** Consolida acuerdos satisfactorios en concordancia con los objetivos organizacionales.
- **Bajo:** Alcanza negociaciones centrándose solamente en lo que las personas necesitan y no en los objetivos organizacionales.

4. Toma de decisiones: Capacidad de señalar las opciones de solución de un determinado momento, calificando con objetividad los criterios para seleccionar la alternativa más viable en cuanto provean beneficios para el equipo y la organización.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.
- **Medio:** Señala las opciones de solución y analiza los pros y los contras aunque en ocasiones dependiendo de la situación no identifica los riesgos.
- **Bajo:** Conoce las posibles alternativas pero no presta atención a los pros y los contras.

5. Habilidades mediáticas: Es la habilidad en desenvolverse con claridad y naturalidad frente a los medios, prensa, pares, conferencias, entre otros.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal.
- **Medio:** Comunica los eventos institucionales de manera clara.
- **Bajo:** Al momento de comunicarse manifiesta dificultades de informar a los participantes los eventos institucionales.

6. Liderazgo: Es la capacidad de dirigir un grupo humano integrando valores, comunicación, energía; para que puedan ir tras un objetivo y cumplirlo.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Dirige e integra al grupo, y cumple con todos los objetivos propuestos.
- **Medio:** Orienta al grupo hacia la acción, cumple con ciertos objetivos.
- **Bajo:** Demuestra incapacidad de motivar al grupo, cumple con ciertos objetivos pero a través de muchos conflictos

7. Pensamiento estratégico: Es la habilidad de pensar y actuar rápido, comprendiendo el cambio vertiginoso del entorno, oportunidades, amenazas, etc., para tomar la mejor respuesta estratégica.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones.
- **Medio:** Aprovecha las oportunidades que dependen de alianzas con clientes.
- **Bajo:** No toma decisiones estratégicas, está indeciso si tomar un negocio o cambiarlo por otro.

8. Relaciones públicas: Es la capacidad de crear relaciones para tener influencia sobre un grupo de personas, clientes, productos, mercados, gobernantes, etc.

Comportamiento Observable:

- **Alto:** Mantiene un campo amplio de relaciones estratégicas que actúa a favor de la compañía.
- **Medio:** Busca relaciones a medida que surgen las necesidades.
- **Bajo:** No incursiona en las relaciones, espera que otros busquen aliarse.

9. Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios: Es la habilidad de conocer y evaluar los productos en su totalidad, para satisfacer la necesidad y gustos del cliente.

Comportamientos Observables:

- **Alto:** Realiza estudios completos y mejoras, adaptando el producto o servicio a la necesidad del cliente
- **Medio:** Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.
- **Bajo:** No hace estudios completos de adaptación, tiene frecuentemente insatisfecho al cliente.

10. Tolerancia a la Presión: Capacidad de demostrar un desempeño eficiente y eficaz en situaciones de alta exigencia.

Comportamientos Observables:

- **Alto:** Presenta un alto desempeño en situaciones de alta exigencia, e incluso alcanza los objetivos previamente determinados.
- **Medio:** Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño estable en situaciones críticas.
- **Bajo:** Demuestra un desempeño deteriorado por las situaciones de presión, e incluso genera desacuerdos y oposiciones.


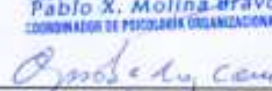


Anexo 5: Aprobación de Cambio de Objetivos.

AMO HAGO

De: Jimenez Jana [mailto:jjimenez@teleamazonas.com]
Enviado el: Jueves, 04 de octubre de 2012 11:27
Para: Pablo Molina
Asunto: Tesis, Jana Jiménez. Objetivos

Estimado Pablo,

Tal como conversamos, le envío en un pequeño cuadro comparativo con los objetivos que hemos visto la necesidad de cambiar, debido a que los que se colocaron en el plan demandan mucho tiempo más de lo anteriormente planificado. Por tanto, hemos tratado de consolidar los objetivos en el desarrollo y entrega del Manual de Descripción de Puestos de la unidad de Secretaría Académica de la Universidad que fue lo que en un inicio pactamos.

Pla de Titulación	Tesis
Objetivo General	
Identificar el impacto que produce la actualización e implementación del Manual de Funciones y Competencias de la Secretaría Académica de un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Quito en la optimización de su talento humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones).	Elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias de la unidad de Secretaría Académica de la Institución de Educación Superior de la ciudad de Quito, basado en el análisis de los resultados obtenido del diagnóstico de la optimización del talento humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones).
Objetivos Específicos	
Elaborar un diagnóstico sobre el impacto que existe debido a la falta de actualización e implementación del Manual de Funciones y Competencias en la optimización del talento humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones) del área de Secretaría Académica.	Levantar un diagnóstico con respecto a la optimización del talento humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones) de la unidad de Secretaría Académica, debido a la falta de un Manual de Descripción de Puestos.
Desarrollar el Manual de Funciones y Competencias para el área de Secretaría Académica.	Elaborar el Manual de Descripción de Puestos por Competencias para la unidad de Secretaría Académica.
Sociabilizar el Manual de Funciones y Competencias al personal, aprobado por los funcionarios respectivos.	Difundir formalmente el Manual de Descripción de Puestos por Competencias al personal, aprobado por los funcionarios respectivos. X
Comprobar que la implementación del Manual de Funciones y Competencias de Secretaría Académica, genera un impacto positivo sobre la optimización del talento humano (duplicidad, ambigüedad, sobrecarga y omisión de funciones).	 Pablo X. Molina Bravo COORDINADOR DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  Oposición al cambio de de los   Eco. JOSÉ MARTÍNEZ DIRECTOR DE COORDINACIÓN DOCENTE

2

Anexo 6: Carta de Autorización para el acceso a la muestra.

Quito, 23 de Enero del 2012

Psicóloga:
María Elena Sandoval
Coordinadora de la Carrera de Psicología.
Universidad de las Américas.
Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, Christian Muñoz, Jefe del departamento de Recursos Humano de la Universidad de las Américas, autorizo a la señorita Jana Elizabeth Jiménez Marchan con CI: 080175842-6, estudiante del noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional, para que realice su tesis en las instalaciones de la Universidad de las Américas en el departamento de Secretaria Académica y disponga del uso de la muestra para fines investigativos.

Atentamente,




Christian Muñoz
JEFE RECURSOS HUMANOS

Christian Muñoz
Jefe de Recursos Humano,
Universidad de las Américas.

Anexo 7: Manual de Descripción de Puestos de la Unidad de Secretaría Académica



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS DE SECRETARIA ACADÉMICA**



INDICIE OCUPACIONAL

CÓDIGOS	CARGO	No. PAGINA
SAC -1-01	Director General Académico y Docente	1
SAC -2-01	Coordinador de Programación Académica y Docente	10
SAC -2-02	Coordinador de Gestión Estudiantil	17
SAC -2-03	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación	25
SAC -2-04	Coordinador de Control Académico	33
SAC -2-05	Jefe de Biblioteca	41
SAC -3-01	Ejecutivo de Gestión Docente	49
SAC -3-02	Ejecutivo de Programación Académica y Docente	56
SAC -3-03	Ejecutivo de Evaluación Docente	62
SAC -3-04	Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico	69
SAC -3-05	Ejecutivo de Revisión de Becas y Convalidaciones e Ingresos de Estudiantes	76
SAC -3-06	Ejecutivo de Regularización de Titulación	82
SAC -3-07	Ejecutivo de Logística de Titulación	89
SAC -3-08	Bibliotecólogo	96
SAC -3-09	Ejecutivo de Biblioteca y Adquisición	102
SAC -3-10	Ejecutivo de Biblioteca y Registro	108
SAC -4-01	Asistente del Director General Académico y Docente	114
SAC -4-02	Asistente de Gestión Docente	121
SAC -4-03	Asistente de Registro Estudiantil Académico	127
SAC -4-04	Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes.	133
SAC -4-05	Asistente de Regularización de Titulación.	139
SAC -4-06	Asistente de Logística de Titulación	146
SAC -4-07	Asistente de Servicios Académicos	152

SAC-4-08	Asistente de Biblioteca	158
SAC-4-09	Asistente de Archivo	164
SAC-5-01	Secretario Sede Granados	170
SAC-5-02	Secretario Sede Colón	176
SAC-5-03	Secretario Sede Queri	185
SAC-5-04	Secretario Satélite	190
SAC-6-01	Auxiliar de Gestión Estudiantil	196
SAC-6-02	Auxiliar de Titulación	202



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-1-01	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Director General Académico y Docente		
Reporta a (Puesto):	Vicerrector Académico		
Supervisa a (Puesto):	Coordinador de Programación Académica y Docente; Coordinación de Gestión Estudiantil; Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación y Jefe de Biblioteca.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Planificar, gestionar, supervisar y evaluar todas las actividades administrativas académicas, así como el cumplimiento de los procesos de información académica, gestión docente y gestión estudiantil en las fechas determinadas.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Planifica, a corto y mediano plazo, las actividades de administración académica.	X		
✓ Gestiona, revisa y supervisa el cumplimiento de la normativa de administración académica de la universidad, y las establecidas por entes reguladores.	X		
✓ Supervisa, revisa y controla que se cumpla con los objetivos de la unidad por medio de los Coordinadores.	X		
✓ Planifica, dirige y supervisa el presupuesto anual de la unidad, y cumple a cabalidad luego de su aprobación.	X		
✓ Elabora informes y estadísticas que permitan mantener el seguimiento y la mejora continua de los procesos administrativos académicos.	X		
✓ Planifica, dirige, supervisa y evalúa los procesos de la administración académica.	X		
✓ Vigila que se cumpla la provisión de facilidades para eventos académicos regulares y extracurriculares	X		
✓ Supervisa que se reparta la información a estudiantes y docentes de manera eficiente sobre los servicios académicos administrativos.	X		
✓ Controla y supervisa el proceso de registro de docentes y estudiantes.	X		
✓ Dirige y evalúa el desempeño del personal que conforma la unidad, así como el cumplimiento de objetivos y actividades programadas.	X		
✓ Revisa y supervisa los resultados de los proceso de evaluación docente y estudiantil.		X	
✓ Informa sobre requerimientos en el mantenimiento y las necesidades de infraestructura, instalaciones y dotación de recursos de acuerdo al incremento de alumnos, para el desempeño normal del docente.			X

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Planifica, a corto y mediano plazo, las actividades de administración académica.	✓ Conocer las actividades esenciales de cada Coordinador y cada persona de la unidad.
✓ Gestiona, revisa y supervisa el cumplimiento de la normativa de administración académica de la universidad, y las establecidas por entes reguladores.	✓ Conocer los reglamentos establecidos por la universidad para estudiantes, docentes y funcionarios. ✓ La Ley Orgánica de Educación Superior y los registros oficial que se publican.
✓ Supervisa, revisa y controla que se cumpla con los objetivos de la unidad por medio de los Coordinadores.	✓ Conocer la gestión que maneja cada Coordinador y el proceso, y las lo que cada persona de su unidad ejecuta.
✓ Planifica, dirige y supervisa el presupuesto anual de la unidad, y cumple a cabalidad luego de su aprobación.	✓ Conocer la gestión el manejo del presupuesto y las actividades que necesitan recursos, controlar que las actividades se ejecuten.
✓ Elabora informes y estadísticas que permitan mantener el seguimiento y la mejora continua de los procesos administrativos académicos.	✓ Conocer la gestión que maneja cada Coordinador y el proceso que realizan, y lo que cada persona de su unidad ejecuta. ✓ Conocer los objetivos de cada Coordinación y medir sus resultados.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica, dirige, supervisa y evalúa los procesos de la administración académica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer cada procesos para ejecutar los siguientes servicios: calendario académico, horarios de clases; asignación de aulas, laboratorios y talleres, convalidaciones, becas a estudiantes, justificación de faltas, aprobación reingreso y cambio de carrera y supervisa el proceso de registro de docentes y estudiantes, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigila que se cumpla la provisión de facilidades para eventos académicos regulares y extracurriculares 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las necesidades de los servicios administrativo académica que ofrece la unidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisa que se reparta la información a estudiantes y docentes de manera eficiente sobre los servicios académicos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso que se realizan en la unidad, y gestionar la debida comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controla y supervisa el proceso de registro de docentes y estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso en general que maneja cada Coordinador.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirige y evalúa el desempeño del personal que conforma la unidad, así como el cumplimiento de objetivos y actividades programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los objetivos determinados para el cumplimiento eficaz y eficiente servicio que ofrece la unidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y supervisa los resultados de los proceso de evaluación docente y estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los plazos establecido en el calendario académico. ✓ Conocer los parámetros de evaluación por parte de docentes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informa sobre requerimientos en el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones y dotación de recursos para el desempeño docente y la estadía de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos que se manejan en cada Coordinación.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	Presupuesto anual de la unidad
5.3 Sobre Aprobaciones:	Cambios de carrera y reingresos a la universidad, convalidaciones, becas de estudiantiles, justificación faltas, entre otros.
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.5. Sobre Documentos y Formularios importantes:	N/A

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, ejecutar y controlar la programación académica en los tiempos establecidos. ✓ Controlar las actividades que se generan en año lectivo.
✓ Directores Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, ejecutar y controlar la programación académica en los tiempos establecidos. ✓ Controlar las actividades que se generan en año lectivo.
✓ Decanos de Facultades	✓ Revisar reglamentos, procedimientos administrativos académicos
✓ Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera presupuesto. ✓ Coordinar las diversas actividades académicas.
✓ Servicios Institucionales	✓ Validación de información.
✓ Admisiones	✓ Controlar el ingreso de estudiante de acuerdo a las políticas internas y la reglamentación oficial de la Ley de Educación Superior.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer metas establecidas de ingreso de estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar a las actividades académicas. ✓ Desarrollo de sistemas que requieran la unidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los diseños de comunicación, respetar las políticas para el uso de marca e imagen. ✓ Dar a conocer los momentos en que realizan la nueva campaña en cada semestre.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender necesidades específicas de los estudiantes y que no han sido satisfechas por la unidad académica a la que pertenece.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Familiares de Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender necesidades específicas de los estudiantes y que no han sido satisfechas por la unidad académica a la que pertenece.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		

Trabajo en equipo	Genera en su equipo de trabajo un compromiso grupal para ejecutar una acción que en conjunto les permitan cumplir los objetivos en común.	X		
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Presenta conceptos claves que hacen que temas complejos sean claros y sencillos ante los demás.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Dirección de equipos de trabajo.	Consigue que su equipo de trabajo se establezcan objetivos desafiantes y que los consigan.	X		
Habilidades mediáticas.	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Liderazgo.	Dirige e integra al grupo, y cumple con todos los objetivos propuestos.	X		
Pensamiento estratégico.	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Realiza estudios completos y mejoras, adaptando el producto o servicio a la necesidad del cliente	X		
Tolerancia a la Presión	Presenta un alto desempeño en situaciones de alta exigencia, e incluso alcanza los objetivos previamente determinados.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		

10.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		

Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Administración de empresas, Relaciones Públicas, y/o a fin
Postgrado (título de cuarto nivel)	X	Maestrías en Pedagogía o Administración Educativa, Empresas.
Áreas de Conocimientos:		
Relaciones Interpersonales, Administración, Organización Procesos, Legislación entorno educativo nacional y local.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	6 años en adelante.	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	
Contenido de la Experiencia		
Manejo de procesos administrativos académicos en una Institución de Educación Superior.		
c) Capacitación complementaria requerida:		
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %): Inglés 70%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-2-01	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente		
Supervisa a (Puesto):	Ejecutiva de Gestión Docente, Ejecutiva de Gestión Académica y Ejecutivo de Evaluación Docente.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Dirigir, planificar, verificar y solucionar todo lo que se establece en la programación académica de acuerdo a cada programa de estudios establecido por la Universidad; y supervisar la ejecución y desarrollo del proceso de administración docente.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Dirige y planifica la distribución de las de dotaciones de aulas y salas según la malla curricular establecida por cada carrera detallada en los programas de estudios de la Universidad.	X		
✓ Supervisa y analiza la manera en que se desenvuelve la programación académica y plantea soluciones.	X		
✓ Controla y verifica que se ejecute la programación académica tal como se ha establecido.		X	
✓ Supervisa y verifica el proceso de contratación y pago mensual de docente.			X
✓ Dirige, planifica, supervisa y mide el proceso de evaluaciones a docentes.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Dirige y planifica la distribución de las de dotaciones de aulas y salas según la malla curricular establecida por cada carrera detallada en los programas de estudios de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el número de estudiantes aproximado por carrara. ✓ Conocer la malla curricular que se maneja en cada carrera y escuela. ✓ Manejar el disco compartido de la unidad, archivo de Microsoft Excel donde se detalla todo el reporte de la programación académica. ✓ Software de gestión administrativa académica programa las aulas,

	salas, establece la sigla de la materia y los estudiantes de determinadas carreras y nivel.
✓ Supervisa y analiza la manera en que se desenvuelve la programación académica y plantea soluciones.	✓ Identificar cuando docentes y estudiantes están ocupando de manera eficiente el espacio que la Universidad provee para las clases.
✓ Controla y verifica que se ejecute la programación académica tal como se ha establecido.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, genera la modificación y reasignación de aulas y salas. ✓ Conocer el manejo el disco compartido de la unidad, archivo de Microsoft Excel donde se detalla todo el reporte de la programación académica.
✓ Supervisa y verifica el proceso de contratación y pago de mensual de docente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer todas las fases del proceso de contratación docente. ✓ Conocer los respaldos del pago mensual de docentes
✓ Dirige, planifica, supervisa y mide el proceso de evaluaciones a docentes.	✓ Conocer lo que se realiza en las fases del proceso y de evaluación docente

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	Modificación de la programación académica, lo cual incluye reasignación de aulas a estudiantes, docentes, materias y pago de docentes.
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes:	N/A

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carreras	✓ Proponer la ubicación de aulas y salas a docentes y estudiantes.
✓ Planificación	✓ Verificar la estructura de la Universidad y programación académica
✓ Sistemas	✓ Solicitar soporte técnico del requerimiento de la programación.
✓ Coordinadores de maestrías	✓ Proponer la ubicación de aulas y salas a docentes y estudiantes.
✓ Admisiones	✓ Conocer las metas establecidas para cada programación académica.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		

Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES

(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño estable en situaciones críticas.		X	

10.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería en Administración de Empresas y/o afines
Postgrado (título de cuarto nivel)	X	Maestría en Gestión de Procesos y/o afines

Áreas de Conocimientos:			
Procesos, Administración, Planificación, Manejo de Clientes internos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Administración de Proyectos, planificación.
c) Capacitación complementaria requerida			
Coordinación, logística de ubicaciones, Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo de Internet.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-2-02	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Coordinador de Gestión Estudiantil		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente.		
Supervisa a (Puesto):	Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico, Ejecutivo de Revisión de Becas y Convalidaciones e Ingresos de Estudiantes, Ejecutivo de Regularización de Titulación, Ejecutivo de Logística de Titulación, Asistente de Registro Estudiantil Académico, Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes, Asistente de Regularización de Titulación, Asistente de Logística de Titulación, Auxiliar de Gestión Estudiantil, Auxiliar de Titulación		

2.MISION DEL PUESTO

(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)

Coordinar, dirigir, y supervisar el cumplimiento de los tres procesos del estudiante en la universidad como son: el ingreso, registro académico y la titulación del estudiante.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Dirige y supervisa el cumplimiento de las fases de los procesos establecidos en la gestión estudiantil.	X		
✓ Realiza reportes sobre la ejecución de los procesos que se manejan en la gestión estudiantil.	X		
✓ Revisa, analiza y verifica la ejecución de los procedimientos de los procesos establecidos, si existe algún inconveniente en alguna de sus fases plantea soluciones.		X	
✓ Propone estrategias que apoyarían en la optimización del trabajo de las personas que están bajo su supervisión.			X
✓ Gestiona y revisa la inclusión de las maestrías en los procesos de gestión estudiantil. (ingreso, ciclo académico y titulación)	X		
✓ Planifica y distribuye el trabajo de acuerdo a los procesos de gestión estudiantil.	X		
✓ Supervisar el cumplimiento de las actividades esenciales de las personas en los procesos de la gestión estudiantil.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Dirige y supervisa el cumplimiento de las fases de los procesos establecidos en la gestión estudiantil.	✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los

	<p>resultados que se deberían obtener.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer a los clientes internos y externos con los que se relacionan.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza reportes sobre la ejecución de los procesos que se manejan en la gestión estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los resultados que se deberían obtener. ✓ Conocer si las fases del proceso se están cumpliendo o si se están incumpliendo y cuales pasos del procedimiento están obstaculizando el proceso. ✓ Conocer lo que se necesita en los reportes. ✓ Reglamentos internos de la universidad con respecto a cada proceso. (Ingresos, periodo académico, titulación)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa, analiza y verifica la ejecución de los procedimientos de los procesos establecidos, si existe algún inconveniente en alguna de sus fases plantea soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los resultados que se deberían obtener. ✓ Reglamento interno de la universidad con respecto a cada proceso. (Ingresos, registro académico, titulación) ✓ Ley orgánica de educación superior y sus actualizaciones ✓ Requerimiento de acreditación SENESCYT y regulaciones Internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone estrategias que apoyarían en la optimización del trabajo de las personas que están bajo su supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos de la gestión estudiantil: Ingreso, registro académico y la titulación. ✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los

	<p>resultados que se deberían obtener.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento interno de la universidad con respecto a cada proceso. (Ingresos, registro académico, titulación) ✓ Ley orgánica de educación superior y sus actualizaciones ✓ Requerimiento de acreditación SENESCYT y las regulaciones Internacional.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona y revisa la inclusión de las maestrías en los procesos de gestión estudiantil. (ingreso, periodo académico y titulación) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los resultados que se deberían obtener.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica y distribuye el trabajo de acuerdo a los procesos de gestión estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se realiza en cada proceso, y las actividades de cada persona de su equipo, y por ende los resultados que se deberían obtener.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministro de oficina

5.5 Sobre Documentos y Formularios importantes: N/A

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Director General Académico y Docente	✓ Reportes sobre los procesos que se manejan en la gestión estudiantil.
✓ Coordinadores de Carreras	✓ Requerimientos específicos sobre los procesos.
✓ Directores de Facultades	✓ Requerimientos específicos sobre los procesos.
✓ Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sujetarse a los nuevos requerimientos de acreditación de la universidad. ✓ Provee información sobre los procesos que maneja la gestión estudiantil.
✓ Equipo de trabajo	✓ Verificar y evaluar el cumplimiento de sus actividades en los procesos determinados.
✓ Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soporte técnico. ✓ Generar reporte extra que no remita el sistema, y planteamiento de mejoras o cambio al software administrativo académico.
✓ Coordinadores de maestrías	✓ Verificar el ingreso de estudiantes a maestrías e incluir en los proceso de gestión estudiantil
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer información a consultar por temas de titulación.

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño estable en situaciones críticas.		X	

10.PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería en Comercias, Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas y/o afines	
Postgrado (título de cuarto nivel)	X	Maestría en Gestión de Procesos, Administración y/o afines	
Áreas de Conocimientos:			
Relaciones Interpersonales, Administración, Organización Procesos, Legislación entorno educativo nacional y local.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Administración de Proyectos y procesos.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-2-03	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Servicios Académicos y Comunicación y Secretarios Sede Granados, Secretarios Sede Colón, Secretarios Sede Queri, Secretarios Satélite		

2.MISION DEL PUESTO

(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)

Planificar y comunicar toda la información académica de los procesos administrativos en base al calendario académico.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semana l	Esporádica
✓ Organiza, supervisa y controla el trabajo de los secretarios académicos en todas las sedes.	X		
✓ Planifica, coordina y dirige la comunicación de los procesos administrativos académicos en la Universidad.	X		
✓ Atiende a las necesidades de servicios académicos de todas las sedes de la Universidad.	X		
✓ Gestiona y da seguimiento a eventualidades (disciplinario, médico y seguridad) presentadas en los estudiantes de todas las sedes.	X		
✓ Coordina las capacitaciones de Seguridad Industrial y campañas de prevención de las áreas académicas de todas las sedes de la Universidad.			X
✓ Supervisa y controla los inicios de procesos académicos en todas las sedes.	X		
✓ Gestiona y direcciona los casos de estudiantes que ameritan orientación vocacional.	X		
✓ Programa y controla la provisión de suministros para todos los procesos académicos.	X		

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Organiza, supervisa y controla el trabajo de los secretarios académicos en todas las sedes.	✓ Conocer las actividades esenciales de los secretarios académicos y su ubicación.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos ✓ Software de gestión administrativa académica revisa los movimientos de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica, coordina y dirige la comunicación de los procesos administrativos académicos en la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos. ✓ Conocer el funcionamiento del Calendario académico.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende a las necesidades de servicios académicos de todas las sedes de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso de inducción de estudiantes nuevos, regularidades y Coordinadores de Carrera.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona y da seguimiento a eventualidades (disciplinario, médico y seguridad) presentadas en los estudiantes de todas las sedes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer a que unidad se debe informar sobre los acontecimientos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordina y expone a las capacitaciones de Seguridad Industrial, campañas de prevención y simulacros de las de todas las sedes de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar el direccionamiento de las capacitaciones de los secretarios académicos y administradores de sedes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisa y controla los inicios de procesos académicos en todas las sedes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos. ✓ Conocer el funcionamiento del Calendario académico.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona y direcciona los casos de estudiantes que ameritan la orientación vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos académicos, e identificar necesidades en estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa y controla la provisión de suministros para todos los procesos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las necesidades de cada una de las áreas de las unidades.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes:	N/A

6. RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Servicios Institucionales	✓ Proveer de información a estudiantes, inducción a alumnos nuevos, alumnos regulares y Coordinadores.
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Guiar de información sobre temas académicos
✓ Jefe de Seguridad Industrial	✓ Coordinar las capacitaciones de Seguridad Industrial y asistir a campañas de prevención y simulacro.
✓ Directores de Escuelas	✓ Guiar de información sobre temas académicos
✓ Decanos de Facultades	✓ Guiar de información sobre temas académicos
✓ Adquisiciones	✓ Coordinar las solicitud de suministros para procesos académicos.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de información y solución sobre procesos administrativos académicos.

✓ Familiares	✓ Proveer de información y solución sobre procesos administrativos académicos.
--------------	--

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado	X		

	con los objetivos estratégicos de la empresa.			
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación	X		

	compleja y analiza los pros y los contras.			
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño es estable en situaciones críticas.		X	

10.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pre grado (título de tercer nivel)	X	Ingeniería en Administración de Empresas y/o afines	
Postgrado (título de cuarto nivel)	X	Maestría en Gestión de Procesos y/o afines	
Áreas de Conocimientos:			
Procesos, Administración, Planificación, Manejo de Clientes internos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia
			Coordinar y dirigir procesos de información y atención al cliente.
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos		

		similares)		
c) Capacitación complementaria requerida				
Coordinación, logística de ubicaciones, Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo de Internet.				
d) Otras Características Requeridas				
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	70%	



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-2-04	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Coordinador de Control Académico		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Definir, medir, analizar, controlar y mejorar los procesos de dirección académica.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Revisa, analiza, controla y ejecuta el cambio de mallas académicas			X
✓ Mide y realiza seguimiento de los siguientes procesos becas, convalidaciones, homologación y titulación.		X	
✓ Controla, verifica y mide las actividades de los docentes (normativa).			X
✓ Administra e implementa nuevos proyectos académicos			X
✓ Genera, revisa e implementa el panel de control de indicadores en los procesos académicos.	X		
✓ Genera y provee información sobre datos ingresados en el software de procesos administrativos académicos.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Revisa, analiza, controla y ejecuta el cambio de mallas académicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley Orgánica de Educación Superior sobre mayas curriculares. ✓ Reglamento interno de la universidad con respecto mayas y materias. ✓ Microsoft Excel, actualiza base de datos del SAES.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mide y realiza seguimiento de los siguientes procesos becas, convalidaciones, homologación y titulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso de becas y convalidaciones ✓ Reglamento de interno de becas y convalidaciones. ✓ Protocolos de autorización de becas y convalidaciones. ✓ Software Siskon, genera base de datos. ✓ Microsoft Excel, actualiza base de datos del SAES.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controla, verifica y mide las actividades de los docentes (normativa). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Excel, actualiza base de datos del SAES. ✓ Conocer el Reglamento de Actividades de docentes en procesos académicos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administra e implementa nuevos proyectos académicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las oportunidades de mejora de los procesos académicos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera, revisa e implementa el panel de control de indicadores en los procesos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Excel, generara reportes y de procesos. ✓ Conocer los temas de gestión de cada proceso administrativo académico. ✓ Conocer la planificación operativa de cada proceso.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee información sobre datos ingresados en el software de procesos administrativos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Excel administra las bases de datos generadas por el software gestión administrativa académica.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministro de oficina

5.5 Sobre Documentos y Formularios importantes: N/A

7. RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carreras	✓ Gestionar el proceso de modificación de mayas curriculares.
✓ Directores de Escuela	✓ Gestionar el proceso de modificación de mayas curriculares.
✓ Decanos de Facultades.	✓ Gestionar el proceso de modificación de mayas curriculares.
✓ Coordinadores de maestrías	✓ Gestionar el proceso de modificación de mayas curriculares.
✓ Coordinador Gestión Estudiantil	✓ Revisar, medir y mejorar los procesos administrativos académicos.
✓ Coordinador de Programación Académica y Gestión Docente	✓ Revisar, medir y mejorar los procesos administrativos académicos.
✓ Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación	✓ Revisar, medir y mejorar los procesos administrativos académicos.
✓ Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar apoyo en la elaboración de software y en las cotizaciones de software gestión administrativa académica. ✓ Solicitar generación de bases de datos del sistema de procesos académicos.
✓ Planificación	✓ Formalizar los procesos administrativos académicos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer de la alineación estratégica. ✓ Incorporar información para la acreditación solicitada por entes reguladores.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA
--

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		

Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño es estable en situaciones críticas.		X	

10.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Marketing y/o afines
Postgrado (título de cuarto nivel)	X	Maestría en Gestión de Procesos, MBA y/o afines
Áreas de Conocimientos:		
Estructura y medición de Procesos, Manejo de Sistemas Informáticos, Manejo de Base de datos, estadística		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	4 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la Experiencia

	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Administración y medición procesos, elaboración de indicadores.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	Inglés 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-2-04	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Jefe de Biblioteca		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente.		
Supervisa a (Puesto):	Bibliotecólogo, Ejecutivo de Biblioteca y Adquisición, Ejecutivo de Biblioteca y Registro, Asistente de Biblioteca, Asistente de Archivo.		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Planificar, organizar y dirigir, con calidad, eficiencia y eficacia todos los procesos que facilitan el acceso al archivo bibliográfico que dispone la Universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Planifica y organiza la atención de la biblioteca en todas las sedes de la Universidad.	X		
✓ Analiza, revisa e investiga las necesidades bibliográficas de los docentes de la Universidad	X		
✓ Planifica y elabora el presupuesto anual de la biblioteca.			X
✓ Planifica y coordina las capacitaciones a estudiantes y docentes sobre los recursos de la biblioteca.	X		
✓ Representa a la universidad en el consorcio de Red de Bibliotecas ecuatorianas y el de Laureate, en distintos eventos nacionales e internacionales.			X
✓ Atiende, negocia y repara los inconvenientes que se presenta en los usuarios de la biblioteca.	X		
✓ Realiza informes cuantitativos sobre el ingreso de material bibliográfico, material procesado, capacitaciones impartidas, problemas presentados y solucionados, préstamos de libros, entre otros.		X	
✓ Informa a las facultades de todas las carreras el acervo bibliográfico que disponen.	X		
✓ Gestiona, controla y supervisa el manejo del archivo personal de estudiantes y docentes.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Planifica y organiza la atención de la	✓ Conocimientos básicos de

<p>biblioteca en todas las sedes de la Universidad.</p>	<p>bibliotecología, procesos, selección adquisición de material bibliográfico, desarrollo de colecciones</p>
<p>✓ Analiza, revisa e investiga las necesidades bibliográficas de los docentes de la Universidad</p>	<p>✓ Buscar on line, ISBN, Amazone, búsquedas especializadas en bases de datos de proveedores y librerías.</p>
<p>✓ Planifica y elabora el presupuesto anual de la Biblioteca.</p>	<p>✓ Conocer lo que anualmente se necesita provisionar para la adquisición de libros, inmobiliarios, recursos personal, bases de datos suscripciones, etc.</p> <p>✓ Microsoft Excel se realiza una matriz detallando el presupuesto anual.</p>
<p>✓ Planifica y coordina las capacitaciones a estudiantes y docentes sobre los recursos de la biblioteca.</p>	<p>✓ Conocer el funcionamiento de las bases de datos suscritas y especializadas.</p> <p>✓ Conocer el personal que se encuentra capacitado sobre las bases de datos, portal <i>on line</i> de la Biblioteca Virtual.</p>
<p>✓ Representa a la universidad en el consorcio de Red de Bibliotecas ecuatorianas y el de Laureate, en distintos eventos nacionales e internacionales.</p>	<p>✓ Conocer el sistema de la Red Laureate, selección base de datos, requerimientos proveedores, entre otros.</p>
<p>✓ Atiende, negocia y repara los inconvenientes que se presenta en los usuarios de la biblioteca.</p>	<p>✓ Manejar de relaciones interpersonales.</p>
<p>✓ Realiza informes cuantitativos sobre el ingreso de material bibliográfico, material procesado, capacitaciones impartidas, problemas presentados y solucionados, préstamos de libros, entre otros.</p>	<p>✓ Software SAES y WIN ISIS, exporta un reporte sobre los materiales adquiridos,</p> <p>✓ Microsoft Excel se genera reportes.</p> <p>✓ Microsoft Word, Point para presentaciones de informes.</p>

✓ Informa a las facultades de todas las carreras el archivo bibliográfico que disponen.	✓ Microsoft Outlook, envía un correo electrónico a las facultades sobre el material bibliográfico adquirido.
✓ Gestiona, controla y supervisa que el manejo de archivo personal de estudiantes y docentes se esté manejando de acuerdo a los parámetros establecidos.	✓ Software WIN ISIS, supervisa la apertura y el archivo de los documentos de estudiantes y docentes.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: Presupuesto Anual.

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: N/A

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Directores de Facultades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar las necesidades bibliográficas. ✓ Informa sobre el material bibliográfico adquirido.
✓ Decanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar las necesidades bibliográficas. ✓ Informa sobre el material bibliográfico adquirido.

✓ Coordinadores de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar las necesidades bibliográficas. ✓ Informa sobre el material bibliográfico adquirido.
✓ Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar las necesidades bibliográficas ✓ Informa sobre el material bibliográfico adquirido.
✓ Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviar reportar de presupuesto anual, y el cumplimiento del mismo.
✓ Vicerrector Académico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar sobre la representación del consorcio de Red de Bibliotecas Laureate. ✓ Reportar sobre el funcionamiento de la biblioteca.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asesoría del material bibliográfico ✓ Brindar asesoría sobre los recursos de la Biblioteca Virtual.

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Modifica su conducta de manera eficiente ante los cambios inesperados.	X		

Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Demuestra preocupación por cumplir con todas las actividades asignadas.	X		

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento analítico	Analiza un problema desmenuzándolo en partes e identifica sus posibles causas y planifica soluciones a los mismos.	X		
Pensamiento Conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Calidad y mejora continua	Provee de herramientas que generen soluciones creativas o agreguen valor a los procesos establecidos.	X		
Credibilidad técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		

9.COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
(Competencias necesarias en el nivel estratégico de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo de grupos de trabajo	Incentiva a su equipo a la gestión general de la organización y maneja de manera efectiva sus acciones hacia el compromiso de su equipo.	X		
Habilidades mediáticas	Demuestra la destreza de comunicar eventos específicos de la organización, por medios de comunicación formal e informal	X		
Pensamiento estratégico	Descubre oportunidades en el mercado, creando o comprando nuevas acciones	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos o servicios	Busca adaptaciones no siempre total con preferencias al cliente.		X	
Toma de decisiones	Identifica las alternativas más viables en una situación compleja y analiza los pros y los contras.	X		
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		
Tolerancia a la Presión	Alcanza los objetivos determinados, mantiene un desempeño estable en situaciones críticas.		X	

10.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Ingeniero y/o Licenciado en Bibliotecología, Documentología y Archivología.

Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Información, Bibliotecología, Documentación, Archivo y Procesos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia Supervisión en Biblioteca, Archivo, Registro, Documentación, Atención al Público
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft office, herramientas de Windows, manejo de internet y Atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	Inglés 100%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-01	Años de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo Gestión Docente		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Académica y Docente		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Gestión Docente.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Reportar, controlar y verificar de manera eficiente la contratación y el pago mensual de docentes, y la coordinación del patio de cultura, auditorios y salas.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Realiza el procesos de contratación de los docente en la Universidad	X		
✓ Verifica y controla el registro de la titulación propia de los docentes en la página web de la SENESCYT.	X		
✓ Califica el salario del docente de acuerdo a sus títulos académicos que posee.			X
✓ Realiza el reporte pagos a docentes según la contratación de Servicios Técnicos Especializados y de Nómina.		X	
✓ Reporta a Talento Humano los datos de los docentes que ingresan a nómina para la contratación y regularización de documentos.			X
✓ Resuelve las inquietudes de docentes en cuanto a pago de horas mensuales.	X		
✓ Asigna horarios a estudiantes que ingresan a primer semestre.			X
✓ Maneja y controla las reservaciones del auditorio y patio de las culturas y salas de la Universidad.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Realiza el procesos de contratación de los docente en la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la modalidad contractual que ingresan. (Nómina/ Servicios Técnicos Especializados) ✓ Conocer las tablas de categorización

	<p>de pagos de docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer a que programa académico el docente se desempeñaría.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verifica y controla el registro de la titulación propia de los docentes en la página web de la SENESCYT. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo de la página web de la SENESCYT, ✓ Tener en cuenta la interpretación de niveles de títulos de acuerdo a las tablas salariales determinadas por la Universidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Califica el salario del docente de acuerdo a sus títulos académicos que posee. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las tablas de categorización de pagos de docentes. ✓ El programa al que se asigna al profesor.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza el reporte pagos a docentes según la contratación de Servicios Técnicos Especializados y de Nómina. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el tipo de modalidad contractual con la ingresan los docentes. ✓ Conocer la modalidad de pago regular y las actividades extra remuneradas que incluye: pago de clases dictadas, sesiones de titulación, toma de exámenes de inglés, etc. ✓ Software de gestión administrativa académica, registra la actividad extra remunerada que recibe el profesor
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reporta a Talento Humano los datos de los docentes que ingresan a nómina para la contratación y regularización de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, copia la información de docentes ✓ Conocer los datos que RRHH necesita para la contratación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resuelve las inquietudes de docentes en cuanto a pago de horas mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer cuáles son las actividades extra remuneradas que incluye: pago de clases dictadas, sesiones de titulación, toma de exámenes de inglés, etc. ✓ Cumplimiento protocolo de Manual de control de Asistencia docentes.

✓ Asigna horarios a estudiantes que ingresan a primer semestre.	✓ Software de gestión administrativa académica, asigna de horarios, ingresa datos de acuerdo a carreras.
✓ Maneja y controla las reservaciones del auditorio y patio de las culturas y salas de la Universidad.	✓ Microsoft Outlook genera las reservas del auditorio, patio de las culturas y el patio artes SEDE COLON. ✓ Software de gestión administrativa académica, administra las salas

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	materiales oficinas.
5.5 Sobre Documentos y Formularios importantes:	formularios de ingreso de docentes.

8. RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Proveer de información sobre alguna inquietud, generar reporte pagos.
✓ Sistemas	✓ Generar reportes adicionales que no provee el software. ✓ Solicitar apoyo para el ingreso de información masiva. ✓ Solicitar soporte cuando algo paso en el software.

✓ Contabilidad	✓ Reportar mensualmente los pagos de docentes que están en Servicios Profesionales.
✓ RRHH	✓ Reportar mensualmente los pagos extras de docentes que están en nómina. ✓ Proveer de información sobre el paso de docentes a nómina de la Universidad.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9. PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniero en Administración de Empresas, Relaciones Públicas,

		y/o afines	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo del Internet, Conocimiento en la generación de reportes, manejo del cliente.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia mínimo:		4 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	x	Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		Atención y servicio al cliente, información docentes, roles de docentes.
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo del Internet, Conocimiento en la generación de reportes, manejo del cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	Inglés 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-02	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Programación Académica y Docente		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Académica y Docente		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2. MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Planear, verificar, evaluar y modificar la asignación de docentes, alumnos y aulas para cada materia determinada en la malla curricular de cada carrera, establecido por la programación académica.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Programa y procesa la planificación de materias por carrera.	X		
✓ Coordina y genera cambios de aulas dependiendo de la capacidad de alumnos en las materias.	X		
✓ Crea y registra las materias semá-presenciales, tecnologías y titulación de acuerdo a lo solicitado.	X		
✓ Realiza la modificación de fechas de Cátedras Finales.			X
✓ Revisa, registra y genera la base de docentes en base a la información señalada por las Coordinaciones de Carrera	X		
✓ Coordina y reservas de salas de la Universidad.	X		

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Programa y procesa la planificación de materias por carrera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las carreras y materias respectivas de cada programa académico como: tecnologías, pregrado diurno, vespertino y nocturno. ✓ Software de gestión administrativa académica, programa el módulo académico establece la programación de aulas, paralelos y docentes por materias de cada carrera.
✓ Coordina y genera cambios de aulas dependiendo de la capacidad de alumnos en las	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, genera cambios solicitados sobre aulas, materias y paralelos.

materias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las carreras y sus materias respectivas de cada programa académico como: tecnologías, pregrado diurno, vespertino y nocturno.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea y registra las materias en los programas académicos, semi presenciales, tecnologías, pregrado nocturno, diurno y vespertino. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, registra las materias nuevas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza la modificación de fechas de Cátedras Finales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, genera el cambio de catedra final. ✓ Conocer el protocolo de solicitud de cambio.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa, registra y genera la base de docentes en base a la información señalada por las Coordinaciones de Carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, realiza el ingreso de docentes previo a la revisión de documentos por parte de la Ejecutiva y Asistente de Gestión Docente. ✓ Microsoft Excel, genera reportes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordina y reservas de salas de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, administra las Salas y verifica la información registrada.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficinas
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: N/A

9. RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Gestión Docente	✓ Depurar y generar modificaciones de materias, paralelos en el sistema
✓ Sistemas	✓ Generar algún reporte, o soporte técnico del sistema o inconvenientes con la máquina.
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Asistir a la solicitud de creación depuración de materias y paralelos. ✓ Cambiar la fecha de cátedra final previa solicitud
✓ Ejecutiva de titulación	✓ Asistir a la solicitud de generación creación de materias de titulación en módulos semia presenciales.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	

Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9. PERFIL DEL CARGO

a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Ingeniero en Administración de Empresas, Relaciones Públicas, y/o afines	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Procesos, Administración, Planificación.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente, transición de procesos, planificación.
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo del Internet, Atención al cliente			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-03	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Evaluación Docente		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Programación Académica y Docente		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Planificar, dirigir y controlar de manera eficaz y eficiente el proceso de evaluación a docentes.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Planifica el proceso de evaluación de docentes de todas las sedes de la Universidad.	X		
✓ Realiza y revisa la logística de los recursos necesarios para el levantamiento de la evaluación a los docentes.	X		
✓ Asigna, supervisa y controla el cumplimiento de las evaluaciones a docentes asignadas.	X		
✓ Revisa, ingresa la información por medio de lectura óptica y genera las bases de datos.	X		
✓ Revisa y compara los datos generados en la base digital con las encuestas físicas realizadas.	X		
✓ Adjunta y envía las bases de los resultados de las evaluaciones aplicadas a docentes, estudiantes y coordinadores.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Planifica el proceso de evaluación de docentes de todas las sedes de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso de evaluación docentes de la unidad ✓ Conocer el manejo ejecución y procesamientos de Encuentras.
✓ Realiza y revisa la logística de los recursos necesarios para el levantamiento de la evaluación a los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el número de docentes y estudiantes que se integraría en el proceso de evaluación. ✓ Conocer al personal apoyo. ✓ Conocer el formato de evaluación "Rubrica para la evaluación del

	<p>aprendizaje/ESTUDIANTES”, Funcionamiento de Carpeta Online.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el personal de la unidad que abastece el material para las evaluaciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asigna, supervisa y controla el cumplimiento de las evaluaciones a docentes asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la calidad de resultado en la hoja de respuesta de la evaluación para el registro de la lectura óptica. ✓ Conocer el número de las personas a evaluar, el porcentaje de evaluados para coordinar las reevaluaciones de estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa, ingresa la información por medio de lectura óptica y genera las bases de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el funcionamiento del escáner. ✓ Manejar la conexión del archivo evaluación docente con el escáner.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y compara los datos generados en la base digital con las encuestas físicas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa las inconsistencias de lecturas de cada pregunta y corrige manualmente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adjunta y envía las bases de los resultados de las evaluaciones aplicadas a docentes, estudiantes y coordinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Excel, realiza bases de datos con los resultados de la encuesta. ✓ Microsoft Outlook.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A.
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficinas
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Custodio del formato “Rubrica para la evaluación del aprendizaje / Estudiante”

10.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinación Servicios Académicos y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar el pedido de adquisiciones del material para la evaluación ✓ Solicitar personal para que apoye en proceso de evaluación.
✓ Asistente de Servicios Académicos y Comunicación	✓ Solicitar suministros para realizar la evaluación.
✓ Jefe de Biblioteca	✓ Programar los días que se realiza el proceso de escaneo de información.
✓ Sistemas	✓ Solicitar acceso a docentes y coordinadores para la evaluación.
✓ Planificación	✓ Enviar los resultados de la base de datos de las evaluaciones para su procesamiento.
✓ Docentes	✓ Solicitar la realización de las evaluaciones.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Solicitar la realización de las evaluaciones.

7.COMPETENCIAS CARDINALES			
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)			
Competencias	Definición	Relevancia	
		Alta	Media

Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9. PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniero en Administración de Empresas, Relaciones Públicas, y/o afines	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, procesos, organización.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia mínimo:		3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia
			Supervisor de campo de levantamiento de información, encuestas de investigación mercado y carácter social.
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		

c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo del Internet, Conocimiento en la generación de reportes, atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-04	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Registro Estudiantil y Académico		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Estudiantil		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Registro Estudiantil Académico.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Realizar y procesar todas las solicitudes académicas como: carga académica manual, movimientos académicos, justificación de inasistencia e ingreso de notas presentadas por estudiantes.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Revisa, genera, modifica sobre la carga académica de estudiantes y reporta las novedades.	X		
✓ Gestiona y revisa solicitudes de retiro, reingresos y cambios de carrera de estudiantes y matriculas irregulares.	X		
✓ Atiende y delega solicitudes académicas como: cambios o ingreso de notas, prácticas profesionales, retiro de materias.	X		
✓ Verifica, analiza y registra situación final de semestre de estudiantes de los diferentes programas de formación de la universidad.			X
✓ Genera reportes de cumplimiento de ingreso de notas, luego de vencido el plazo de ingreso.			X
✓ Supervisa y revisa la ejecución de las actividades de los dos Asistentes que realizan el registro de notas, justificación de faltas, prácticas profesionales, entre otros.	X		
✓ Recibe, registra y genera ingresos de notas de Maestrías.			X
✓ Coordina el apoyo al proceso de matriculación.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Revisa, genera, modifica sobre la carga académica de estudiantes y reporta las novedades	✓ Software de administración académica registra las observaciones y cambios de materias y se realiza las cargas

	académicas de estudiantes.
✓ Gestiona y revisa solicitudes de retiro, reingresos y cambios de carrera de estudiantes	✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante y procesa la solicitud.
✓ Atiende y delega solicitudes académicas como: cambios o ingreso de notas, prácticas profesionales, retiro de materias.	✓ Saber a quién puede delegar solicitudes de académicas. Asistentes de Gestión Estudiantil.
✓ Verifica, analiza y registra situación final de semestre de estudiantes de los diferentes programas de formación de la universidad.	✓ Software de administración académica registra cambios de estudiantes graduados y verifica situación final de cada semestre de estudiantes.
✓ Genera reportes de cumplimiento de ingreso de notas, luego de vencido el plazo de ingreso.	<p>✓ Software de administración académica revisa cuantos estudiantes tienen asignado las notas de las tres cátedras y controles.</p> <p>✓ Microsoft Excel, genera el reporte por carreras cuantos alumnos tienen asignados y cuantos faltan.</p>
✓ Supervisa y revisa la ejecución de las actividades de los dos Asistentes que realizan el registro de notas, justificación de faltas, prácticas profesionales, entre otros.	<p>✓ Saber a quién puede delegar solicitudes de académicas. Asistentes de Gestión Estudiantil. (Registro y cambios notas, justificación de falta, pasantías entre otros)</p> <p>✓ Conocer los temas prioritarios para poder continuar con fluidez los procesos de gestión estudiantil</p>
✓ Recibe, registra y genera ingresos de notas de Maestrías.	✓ Software de administración académica realiza el ingreso de notas de los estudiantes de maestrías.
✓ Coordina el apoyo al proceso de matriculación.	✓ Conocer el calendario académico

5.RESponsabilidades del Cargo
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formularios de reingreso y cambios de carrera, justificación de faltas, registros de nota, entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Asiste a las solicitudes de carga de materias.
✓ Sistemas	✓ Solicita el corrido de fórmulas para calificaciones, inasistencias, terceras matrículas e ingreso de resoluciones.
✓ Coordinadores de Maestrías	✓ Recibe solicitudes de ingreso de calificaciones
✓ Director General Académico y Docente	✓ Analizar situaciones excepcionales de estudiantes y solicitar aprobación sobre cambios de notas, justificación de faltas.
✓ Asistentes de Gestión Estudiantil (Registros y pasantías)	✓ Delega ingresos y cambios de notas, cargas académicas, justificaciones de faltas.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Atiende por cualquier solicitud de pasantías, homologaciones de materias, entre otros.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	

Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería en Administración de Empresas y/o a fines
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Administración, Conocimientos básicos de informática, procesos.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:		3 años
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales)	Contenido de la Experiencia

	del puesto)		
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente, procesos y verificación datos.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de Internet, Microsoft Office, Herramientas Windows, manejo de software de administración académica.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-05	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Revisión de Becas y Convalidaciones e Ingresos de Estudiantes		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Estudiantil.		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Controlar, verificar y gestionar de manera eficiente el cumplimiento de los siguientes servicios: becas y descuentos comerciales, convalidaciones, regularización del ingreso de estudiantes e identificación de la universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Supervisa, controla, revisa y es responsable del registro de la documentación entregada por los estudiantes de todos los programas de formación universitaria en los plazos determinados.	X		
✓ Revisa y verifica que la documentación presentada para la solicitud de becas y descuentos comerciales soporte a los requerimientos.	X		
✓ Supervisa, autoriza, y registra la solicitud de becas y descuentos comerciales en base al proceso establecido.	X		
✓ Informar sobre el proceso de convalidación de estudiantes.	X		
✓ Verifica y supervisa el cumplimiento de los procesos de identificación.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Supervisa, controla, revisa y se responsabiliza del registro de la documentación entregada por los estudiantes de todos los programas de formación universitaria en los plazos determinados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la documentación por estudiante solicitada por la SENESCYT. ✓ Software gestión académica, docente y estudiantil.
✓ Revisa y verifica que la documentación presentada para la solicitud de becas y	✓ Reglamento de becas, establecido por la universidad

descuentos comerciales soporte a los requerimientos.	
✓ Supervisa, autoriza, y registra la solicitud de becas y descuentos comerciales en base al proceso establecido.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el protocolo de becas y descuentos. ✓ Software de administración académica ingresa becas y descuentos comerciales, y también revisa la información del estudiante.
✓ Informar sobre el proceso de convalidación de estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de convalidaciones, revisa la información del estudiante y estado en que se encuentra las convalidaciones solicitadas. ✓ Conocer el proceso de aprobación de convalidaciones.
✓ Verifica y supervisa el cumplimiento de los procesos de identificación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el proceso de Identificación.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: Revisión de becas y descuentos comerciales.
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formularios de convalidaciones, solicitud de becas y descuentos comerciales.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Servicios estudiantiles	✓ Apoyar con procesos de administrativos académicos de estudiantes.
✓ Director General Académico y Docente.	✓ Informar sobre las aprobaciones de becas.
✓ Admisión	✓ Proveer de Información de becas y descuentos comerciales
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de información

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		

Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería Comercial, Licenciada Económica y Administración. y/o afines
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Procesos, Administración, Planificación, Manejo de Clientes		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X Atención y servicio al cliente, vendedoras.
c) Capacitación complementaria requerida.		
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %): 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-06	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Regularización de Titulación		
Reporta a (Puesto):	Coordinadora de Gestión Estudiantil		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Regularización de Titulación, Auxiliar de Titulación.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Regularizar, controlar y legalizar de manera eficiente el proceso de titulación de los estudiantes.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Alimenta la Base de Egresados para registrar las Actas de Grado, realiza las Actas de defensa y los títulos para estudiantes graduados.	X		
✓ Revisa y controla en el histórico del estudiante en el que se incluye el cumplimiento de toda la malla curricular de la carrera y el cumplimiento de pagos a la Universidad.	X		
✓ Ingresa, revisa y actualiza en el Software de administración académica la condición de estudiantes egresados y titulados.	X		
✓ Crea base de datos de acuerdo a los requerimientos del SENESCYT para la legalización de los títulos			X
✓ Entrega, genera y reporta el listado de docentes guías docente correctores y los docentes que forman parte de los tribunales, para el pago mensual por actividades extras.			X
✓ Entrega, genera y reporta el listado de estudiantes que están esperando que se establezca fecha de defensa.		X	
✓ Realiza y entrega base de graduados a diferentes instancias de la universidad.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Alimenta la Base de Egresados para registrar las Actas de Grado, realiza	✓ En Microsoft Excel, se genera la base de egresados.

<p>las Actas de defensa y los títulos para estudiantes graduados.</p>	<p>✓ En Microsoft Word, se genera las Actas de Defensa de acuerdo a los datos ingresado en la base de egresados.</p>
<p>✓ Revisa y controla en el histórico del estudiante en el que se incluye el cumplimiento de toda la malla curricular de la carrera y el cumplimiento de los pagos a Universidad.</p>	<p>✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto al histórico determinado.</p>
<p>✓ Ingresa, revisa y actualiza en el Software de administración académica la condición de estudiantes egresados y titulados.</p>	<p>✓ Software de administración académica ingresa la modalidad egresado del estudiante y revisa la información de los estudiantes.</p>
<p>✓ Crea base de datos de acuerdo a los requerimientos del SENESCYT para la legalización de los títulos</p>	<p>✓ En Microsoft Excel en el “Sistema de Información de Egresado” se ingresa toda la información requerida por SENESCYT para la legalización de los títulos.</p> <p>✓ Conocer la manera de ingresar en la página web los datos requeridos para la legalización de los títulos SENESCYT</p>
<p>✓ Entrega, genera y reporta el listado de docentes guías docente correctores y los docentes que forman parte de los tribunales, para el pago mensual por actividades extras.</p>	<p>✓ En Microsoft Excel, en el “Sistema de Información Egresados” se establece toda la información de los estudiantes sobre su proceso de titulación.</p>
<p>✓ Entrega reportes para pago docentes guías, correctores y los docentes que forman parte de los tribunales</p>	<p>✓ En Microsoft Excel, en el “Sistema de Información Egresados” se establece toda la información de los estudiantes sobre su proceso de titulación.</p>
<p>✓ Reporte de estudiantes que están esperando que se establezca fecha de defensa</p>	<p>✓ De acuerdo a lo enviado por la Ejecutiva de Titulación, establece las defensas pendientes, las observaciones sobre las realizadas.</p>

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Libro de Actas de Grado, Formularios de firmas de entrega de tesis por el tribunal de la defensa.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Asistente del Rector	✓ Firma de títulos de estudiantes
✓ Secretario Abogado	✓ Firma de títulos de estudiantes
✓ Decanos Facultades	✓ Firma de títulos de estudiantes
✓ Director General Académico y Docente	✓ Firma de títulos de estudiantes
✓ Finanzas	✓ Revisa el cumplimiento de pagos de estudiantes que estén por graduarse.
✓ Ejecutivo de Titulación	✓ Recepción de reportes de sobre estado de las defensas programadas y las pendientes. ✓ Firma del libro de Actas de Grado
✓ Asistente de Gestión Estudiantil	✓ Firma del libro de Actas de Grado.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Entrega de títulos profesionales.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	

Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Administración de Empresas y Relaciones Públicas, y/o afines.
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Procesos, Administración, Planificación, Manejo de Clientes		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la Experiencia

	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente, comunicación, relaciones públicas, ventas.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-07	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Logística de Titulación		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Estudiantil		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Logística de Titulación y Auxiliar de Titulación.		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Planificar, organizar y ejecutar la ceremonias de graduación de los estudiantes de todas las programas de académicos de la Universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)			
✓ Coordina, supervisa y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.	X		
✓ Programa y confirma la asistencia de los estudiantes y del tribunal a los grados determinados.	X		
✓ Genera reporte de los grados programados y registrados en el sistema y da información general sobre los mismos.	X		
✓ Revisa y coordina los levantamientos de grados		X	
✓ Provee de información a estudiante sobre el proceso de titulación y recepta los anteproyectos de titulación			X
✓ Elabora reportes sobre el estado en el que se encuentran las defensas de titulaciones.		X	
✓ Recibe, controla y supervisa la presentación del trabajo de titulación final de estudiantes	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Coordina, supervisa y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.	✓ Conocer lo que cada sala de defensa de trabajos de titulación requiere en base a lo establecido en el protocolo de titulación (porta estandartes,

	<p>banderas, aguas, materiales, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa y confirma la asistencia de los estudiantes y del tribunal a los grados determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber quiénes serán parte del tribunal de defensa de cada trabajo de titulación y de acuerdo a ello programar la fecha para la misma.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera reporte de los grados programados y registrados en el sistema y da información general sobre los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra la fecha de grados, exporta base de datos sobre la información de titulación y revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y coordina los levantamientos de grados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación. ✓ Verificar si la solicitud de levantamiento contiene las firmas requeridas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de información a estudiante sobre el proceso de titulación y recepta los anteproyectos de titulación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación. ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora reportes sobre el estado en el que se encuentran las defensas de titulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra la entrega de los anteproyectos de titulación. ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación. ✓ La política de titulación firmadas y la aprobación por parte de la coordinación de cada carrera.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe, controla y supervisa la presentación del trabajo de titulación final de estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En Microsoft Excel se establece el reporte sobre las defensas de grados incluye las programadas en la

	semana, las pendientes por determinar fecha, las que se han levantado por inconformidades, etc.
✓ Organiza toda la logística necesaria para ceremonia de incorporación..	✓ Revisar todo lo que se necesita para la ceremonia. ✓ Coordinar con servicios institucionales todos los requerimientos y la información a los estudiantes.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Trabajos de titulación de estudiantes con el respaldo en CD, borradores de tesis de estudiantes con el respaldo en CD, Formularios FT01 de Registro de calificaciones de estudiantes, Libro Actas.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otros departamentos o áreas, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Conocer el profesor corrector designado para determinado borrador de trabajo de titulación.
✓ Ejecutiva de Titulación	✓ Generar Actas de grado, y revisión final y aprobación de cumplimientos de malla por estudiantes a defender sus trabajos de titulación.

✓ Profesores Correctores	✓ Entregar borradores de trabajos de titulación.
✓ Docentes (Miembros tribunal)	✓ Confirmar la fecha de defensa de grado. ✓ Entrega trabajos de titulación
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de información sobre el proceso de titulación

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ing. Marketing, Relaciones Publicas y /o a fin
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Procesos, Administración, Planificación, Manejo de Clientes		

b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención al cliente, servicio al cliente, comunicación, logística
c) Capacitación complementaria requerida.			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente. Negociación y solución de conflictos.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-08	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Bibliotecólogo.		
Reporta a (Puesto):	Jefe de Biblioteca		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Biblioteca.		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Supervisar que el servicio de la biblioteca y el acceso al material bibliográfico sean eficientes y de calidad para estudiantes, docentes y usuarios externos.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Atiende y orienta a las necesidades bibliográficas de todos los usuarios.	X		
✓ Supervisa y controla que los usuarios cumplan con las normas de comportamiento de la biblioteca	X		
✓ Vigila y controla que el servicio de la biblioteca sea eficiente y ágil.	X		
✓ Revisa y reporta sobre el funcionamiento de las seguridades de la biblioteca.	X		
✓ Recibe y hace seguimiento sobre las donaciones de libros.	X		
✓ Revisa y realiza reportes sobre el número aproximado de ingresos de usuarios a la biblioteca.			X
✓ Apoya con la revisión del material bibliográfico a adquirir.		X	
✓ Revisa que las estanterías de libros cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de clasificación que maneja la Universidad.	X		
✓ Coordina y gestiona el préstamo inter Bibliotecólogo con otras universidades			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Atiende y orienta a las necesidades bibliográficas de todos los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el material bibliográfico general y especializado. ✓ Conocer la distribución de las estanterías.

✓ Supervisa y controla que los usuarios cumplan con las normas de comportamiento de la biblioteca	✓ Reglamento de comportamiento interno de la biblioteca.
✓ Vigila y controla que el servicio de la biblioteca sea eficiente y ágil.	✓ Conocer las políticas de servicio de la biblioteca.
✓ Revisa y reporta sobre el funcionamiento de las seguridades de la biblioteca.	✓ Conocer el funcionamiento máquinas y equipos de la biblioteca.
✓ Revisa y hace seguimiento sobre las donaciones de libros.	✓ Conocer las necesidades de la biblioteca con respecto al material que ingresa.
✓ Revisa y realiza reportes sobre el número aproximado de ingresos de usuarios a la biblioteca.	✓ Revisar el marcador de ingreso de la biblioteca.
✓ Apoya con la revisión del material bibliográfico a adquirir.	✓ Conocer las solicitudes y necesidades de los usuarios.
✓ Revisa que las estanterías de libros cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de clasificación que maneja la Universidad.	✓ Conocer el Sistemas Dewey establecido en la clasificación de cada estantería de la biblioteca.
✓ Coordina y gestiona el préstamo inter Bibliotecólogo con otras universidades	✓ Conocer el uso de la biblioteca en línea de las Universidades de convenio.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes:	Libros, trabajos de titulación, revistas, periódico, entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Brinda asesoría de material bibliográfico.
✓ Mantenimiento	✓ Mantener limpia y ordenada la biblioteca.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Universidades	✓ Utiliza el convenio inter universitario de préstamo de libros.
✓ Estudiantes	✓ Brinda asesoría de material bibliográfico.
✓ Usuarios externos	✓ Brinda asesoría de material bibliográfico

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje	X		

	sencillo.			
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		

Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Licenciado y/o Ingeniero en Bibliotecología, Documentología y Archivología
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Información, Bibliotecología, Documentación, Archivo y Procesos.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	
Contenido de la Experiencia		
Biblioteca, Archivo, Registro, Documentación, Atención al Público		
c) Capacitación complementaria requerida		
Microsoft office, herramientas de Windows, manejo de internet y Atención al cliente.		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %): 80%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-09	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Biblioteca y Adquisición.		
Reporta a (Puesto):	Jefe de Biblioteca		
Supervisa a (Puesto):	Asistente Biblioteca.		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Organizar, supervisar y realizar el proceso de adquisición de material bibliográfico que satisfagan las necesidades de la Universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Recibe y clasifica solicitudes de adquisición de acervo bibliográfico y verifica si dispone del material.	X		
✓ Solicita y revisa las cotizaciones y genera la compra del material bibliográfico	X		
✓ Realiza el proceso establecido para la adquisición de material bibliográfico.	X		
✓ Informa, registra y verifica la adquisición del acervo bibliográfico.	X		
✓ Realiza el proceso técnico en el archivo bibliográfico de acuerdo al sistema de clasificación determinado.	X		
✓ Genera reportes sobre el cumplimiento del presupuesto de adquisición de libros.			X
✓ Revisa y archiva los registros de adquisición del material bibliográfico.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Recibe y clasifica solicitudes de adquisición de acervo bibliográfico y verifica si dispone del material.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las necesidades bibliográficas de los docentes en cada apertura de módulos. ✓ Software gestión de bibliotecaria, revisa si existe el material bibliográfico solicitado.
✓ Solicita y revisa las cotizaciones y	✓ Conocer los principales distribuidores

genera la compra del material bibliográfico	que maneja la universidad.
✓ Realiza el proceso establecido para la adquisición de material bibliográfico.	✓ Microsoft Outlook, envía correo de información de adquisición del libro.
✓ Informa, registra y verifica la adquisición del archivo bibliográfico.	✓ Genera a través del sistema de gestión financiera el proceso de compra.
✓ Realiza el proceso técnico en el archivo bibliográfico de acuerdo al sistema de clasificación determinado.	✓ Software gestión bibliotecaria, registran la información de los libros, sirve para generar, etiquetas, código de barras entre otros.
✓ Genera reportes sobre el cumplimiento del presupuesto de adquisición de libros.	✓ Genera a través del sistema de gestión financiera el proceso de compra. ✓ Generar reportes en Microsoft Excel de las compras del material y compara el gasto realizado con lo presupuestado mensual.
✓ Revisa y archiva los registros de adquisición del material bibliográfico.	✓ Conocer los soportes de compra y archiva todo los documentos de adquisición.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: Presupuesto para adquirir acervo bibliográfico.

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Libros, revistas, periódico, entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Revisar, sugerir y tramitar solicitudes de compra.
✓ Adquisiciones	✓ Registrar de proceso de compra de material bibliográfico. ✓ Comunicar la recepción del material comprado.
✓ Docentes	✓ Revisar, sugerir y tramitar solicitudes de compra.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Proveedores Editoriales	✓ Solicitar cotizaciones de libros, revistas, etc.
✓ Estudiantes	✓ Información de material bibliográfico

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Ingeniera y licenciatura en Ciencia de la Información y Bibliotecología

Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Información, Bibliotecología y Documentación.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		5 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia Biblioteca, Archivo, Registro, Documentación y Adquisiciones.
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft office, herramientas de Windows, manejo de internet y Atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	7h00 a 15h00/ 13h00 a 21h00	Idioma (Cuál y %):	Inglés 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-3-10	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Biblioteca y Registro.		
Reporta a (Puesto):	Jefe de Biblioteca		
Supervisa a (Puesto):	Asistente de Biblioteca.		
Realizado Por:	Jana Jiménez		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Organizar y publicar el archivo bibliográfico en la biblioteca para que puedan acceder al servicio estudiantes, docentes y usuarios externos.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Organiza, procesa e ingresa el acervo bibliográfico de acuerdo al sistema de clasificación determinado.	X		
✓ Supervisa y controla que se cumplan las normas de comportamiento de la biblioteca por todos los usuarios.	X		
✓ Informa y capacita a los estudiantes con respecto al uso de los recursos de la biblioteca.		X	
✓ Vigila y controla que el servicio de la biblioteca sea eficiente y ágil.	X		
✓ Realiza los procesos técnicos del material bibliográfico.	X		
✓ Registra y presta el material de la videoteca.			X
✓ Apoya con la revisión del material bibliográfico a adquirir.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Organiza, procesa e ingresa el acceso bibliográfico de acuerdo al sistema de clasificación determinado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema clasificación DEWEY, ✓ Política de codificación establecida por la universidad para el registro de tesis. ✓ Software de gestión bibliotecaria, registrar la información de los libros

	y trabajos de titulación.
✓ Supervisa y controla que se cumplan las normas de comportamiento de la biblioteca por todos los usuarios.	✓ Reglamento de comportamiento interno de la biblioteca.
✓ Informa y capacita a los estudiantes con respecto al uso de los recursos de la biblioteca.	✓ Conocer el funcionamiento de la biblioteca virtual y las bases de información que tiene.
✓ Vigila y controla que el servicio de la biblioteca sea eficiente y ágil.	✓ Conocer las políticas de servicio de la biblioteca.
✓ Realiza los procesos técnicos del material bibliográfico.	✓ Software de gestión bibliotecaria, registrar la información de los libros y trabajos de titulación.
✓ Registra y presta el material de la videoteca.	✓ Sistema de clasificación de DEWEY. ✓ Proceso técnico de los libros según metodología con formato MARK.
✓ Apoya con la revisión del material bibliográfico a adquirir.	✓ Conocer las necesidades de material bibliográfico.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Libros, trabajos de titulación, Videoteca.

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otros departamentos o áreas, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Realizar capacitación de los recursos de la biblioteca.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Realizar capacitación de los recursos de la biblioteca.

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		
Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)

Competencias	Definición	Relevancia
--------------	------------	------------

		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas comerciales	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Negociación	Consigue acuerdos satisfactorios es solicitado para colaborar en situaciones problemáticas.	X		

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Ingeniera y/o Licenciatura en Ciencia de la Información y Bibliotecología
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Información, Bibliotecología, Documentación, Archivo y Procesos.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	5 años	

Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia Biblioteca, Organización física de libros en las estanterías. Registro, Documentación, Atención al Público
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft office, herramientas de Windows, manejo de internet y Atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	7h00 a 15h00/ 13h00 21h00	Idioma (Cuál y %):	Inglés 60%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-01	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente del Director General Académico y Docente.		
Reporta a (Puesto):	Director General Académico y Docente.		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Asistir a la Dirección General Académica y Docente en todos sus requerimientos, y en la provisión de información a estudiantes sobre los procesos que aprueba el Director del área.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Coordina y registra las reuniones en la agenda del Director General Académico y Docente.	X		
✓ Revisa, investiga y evalúa los casos de estudiantes que tenga algún tipo de problemática para la intervención del Director General Académico y Docente.	X		
✓ Informa y orienta a los estudiantes sobre la normativa de procesos académicos administrativos que aprueba el Director General Académico y Docente.	X		
✓ Apoya, coordina, y registra la planificación de eventos universitarios en el calendario académico.			X
✓ Realiza, revisa y envía los documentos importantes al secretario abogado previa aprobación del Director General Académico y Docente.		X	
✓ Entrega, revisa y recepta formularios de justificación de faltas por permiso médico, adelanto de exámenes, prorroga de tesis, requerimiento de matrículas especiales o excepcionales.	X		
✓ Envía de cartas de respuesta a entidades públicas y privadas.			X

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Coordina y controla la agenda de reuniones del Director General Académico y Docente.	✓ Microsoft Outlook, coordina la agenda del Director General Académico y Docente.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa, investiga y evalúa los casos de estudiantes que tenga algún tipo de problemática para la intervención del Director General Académico y Docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la Guía de estudiantes, política de sanción de faltas, convalidación, titulación, de repetición de materias, ✓ Software de administración académica revisa la información de estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informa y guía a los estudiantes sobre la normativa de procesos académicos administrativos que aprueba el Director General Académico y Docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo procesos administrativos académicos: justificación faltas, calendario académico, revisión de maya curricular matriculas, entre otros. ✓ Software de administración académica revisa información sobre el estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoya, coordina, y registra la planificación de eventos universitarios en el calendario académico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura del calendario académico. ✓ Conocer las fuentes que ofrecen información sobre los eventos de la universidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza, revisa y envía los documentos importantes al secretario abogado previa aprobación del Director General Académico y Docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los tipos de oficios y documentos que deben ser enviados al Secretario Abogado de la Universidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega, revisa y recepta formularios de justificación de faltas por permiso médico, adelanto de exámenes, prorroga de tesis, requerimiento de matrículas especiales o excepcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica revisa información de estudiantes y de acuerdo a ello provee la documentación que soliciten. ✓ Carpeta Online, revisa el número de faltas que tiene los estudiantes. ✓ Conocer el reglamento interno de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envía de cartas de respuesta a entidades públicas o privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Word, elabora cartas en respuestas de solicitudes enviadas. ✓ Software de administración académica revisa cualquier

	información que soliciten.
--	----------------------------

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.5. Sobre Documentos o Formularios importantes:	formularios matricula, prorroga de tesis, adelanto de exámenes, entre otros.

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validar de información estudiantes. ✓ Registrar y verificar información solicitada por Director General Académico y Docente. ✓ Planificar calendario académico. ✓ Planificar de reuniones con el Director General Académico y Docente.
✓ Director de escuelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar calendario académico. ✓ Planificar de reuniones con el Director General Académico y Docente.
✓ Decano de facultades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar reuniones con el Director General Académico y Docente.
✓ Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de estado de estudiante.
✓ Servicios Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar reuniones con el Director General Académico y Docente.

✓ Admisiones	✓ Informar sobre procesos administrativos académicos que aprueba el Director General Académico y Docente.
✓ Sistemas	✓ Solicitar soporte técnico en las máquinas y software.
✓ Vicerrectorado	✓ Atender a cualquier solicitud que requiera dicha autoridad por algún proceso del Director General Académico y Docente.
✓ Rectorados	✓ Atender a cualquier solicitud que requiera dicha autoridad por algún proceso del Director General Académico y Docente.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer información solicitada. ✓ Asistir a requerimiento varios
✓ Familiares de Estudiantes	✓ Proveer información solicitada. ✓ Asistir a requerimiento varios

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	

Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		

Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Comunicación Social, Relaciones Públicas, y/o a fin
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Relaciones Interpersonales, Administración, Procesos.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	2 años en adelante.	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X
		Contenido de la Experiencia
		Atención y servicio al cliente, Manejo de agendas.
c) Capacitación complementaria requerida		
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Manejo de sistemas de administración académicas,		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %): Inglés 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-02	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Gestión Docente		
Reporta a (Puesto):	Ejecutiva Gestión Docente.		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Registrar, analizar y verificar de manera eficiente el cumplimiento de las sesiones por parte de los docentes durante el periodo académico.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Informa y comunica a docentes los procesos administrativos académicos.	X		
✓ Verifica, controla y registra la asistencia de los docentes en las salidas de campo.	X		
✓ Revisa, verifica e ingresa los registros de asistencia manual conformo a la revisión de auditoria de la Carpeta On line de docentes de todas las sedes.	X		
✓ Verifica, controla y reporta los datos académicos de docentes registrados en la página web de la SENESCYT.			X
✓ Genera certificados laborales de los docentes		X	
✓ Controla y planifica las recuperaciones y adelantos de las clases de los profesores	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Informa y comunica a docentes los procesos administrativos académicos.	✓ Conocer los procesos de administración docentes.
✓ Verifica, controla y registra la asistencia de los docentes en las salidas de campo.	✓ Software de gestión administrativa académica, ingresa la asistencia de docentes en la salida de campo.
✓ Revisa, verifica e ingresa los registros de asistencia manual de docentes de todas las sedes.	✓ Software de gestión administrativa académica, ingresa información de docentes. ✓ Conocer el registro de carpeta

	online por parte de los docentes, de acuerdo al protocolo del Manual de Auditorias de Asistencia a Docentes.
✓ Verifica, controla y reporta los datos académicos de los docentes registrados en la página de la SENESCYT.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo de la página web de la SENESCYT para la verificación de datos de docentes. ✓ Microsoft Excel, genera el listado en una hoja de cálculo para la regularización de contratación del docente.
✓ Genera certificados laborales de los docentes	✓ Microsoft Word, genera certificados de trabajo para docentes de acuerdo a los formatos establecido.
✓ Controla y planifica las recuperaciones de las clases de los profesores	✓ Software de gestión administrativa académica, verifica la hora "0" de estudiantes y reasigna una hora en que el profesor y los estudiantes puedan recuperar.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A.

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.

5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formulario de lista manual de docentes

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinador de Gestión Docente	✓ Solicitar de recuperación de faltas por profesores y remplazos de profesores.
✓ Sistemas	✓ Solicitar soporte técnico y mantenimiento cuando el sistema no funciona. ✓ Solicitar generación de reportes de asistencia de docentes.
✓ Docentes	✓ Proveer información sobre horas justificadas, certificados y horas para recuperar.
✓ Secretarios Académicos	✓ Recibir hojas de lista manual. ✓ Recibir el reporte de la constatación física de la asistencia del docente.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Encamina todos sus actos a los logros de objetivos en corto tiempo.	X		

Adaptabilidad a los cambios	Moldea su conducta a nuevos cambios sin que los demás lo perciban.		X	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra ser muy oportuno, sabe escuchar a las personas y comunica conceptos claros con lenguaje sencillo.	X		
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Propone soluciones innovadoras sobre el enfoque tradicional, su comportamiento se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones con conocimientos teóricos adquiridos con la experiencia, y adapta conceptos complejos aprendidos.		X	
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Calidad y mejora continua	Alcanza soluciones en procesos obstaculizados.		X	
Credibilidad Técnica	Tiene conocimientos técnicos sólidos sobre las actividades que realiza.	X		
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9. PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Relaciones Públicas y /o a fin.	
Postgrado (título de cuarto nivel) (cuarto, quinto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Proceso y Sistemas			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		3 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Auditorias, Relaciones interpersonales y Atención al cliente
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas Windows, Manejo del Internet, Conocimiento en la generación de reportes, manejo del cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	Ingles 70%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-03	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Registro Estudiantil y Académico		
Reporta a (Puesto):	Ejecutiva de Registro Estudiantil y Académico		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Procesar y registrar todas las solicitudes que realizan los estudiantes de los distintos programas académicos en el transcurso del periodo lectivo.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Revisa, registra y coordina el proceso de pasantías de estudiantes en las bases del sistema.	X		
✓ Revisa y registra la justificación de faltas médicas y las presentadas por error del sistema de los estudiantes, previa autorización del Director General Académico y Docente.		X	
✓ Revisa, genera y registra los cambios e ingreso de notas, homologaciones de materias previa aprobación de las autoridades.		X	
✓ Revisa, registra y realiza el cruce de malla para el proceso de convalidaciones.	X		
✓ Revisa y registra los procesos de cambios de carrera y retiro de estudiantes en el sistema.		X	
✓ Desarrolla reportes sobre los movimientos de notas de estudiantes realizados.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Revisa, registra y coordina el proceso de pasantías de estudiantes en las bases del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra las pasantías aprobadas en el histórico de notas del estudiante. ✓ Microsoft Excel, registra el en la base de pasantías.
✓ Revisa y registra la justificación de faltas médicas y las presentadas por error del sistema de los estudiantes, previa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema Carpeta Online, registra la justificación de faltas. ✓ Software de administración

autorización del Director General Académico y Docente.	académica registra el movimiento académico.
✓ Revisa, genera y registra los cambios e ingreso de notas, homologaciones de materias previa aprobación de las autoridades y cargas académicas.	✓ Software de administración académica registra las notas, realiza cambios en los mismos, revisa y verifica el movimiento del estudiante.
✓ Revisa, registra y realiza el cruce de malla para el proceso de convalidaciones	✓ Software de administración académica registra las cargas académicas y los movimientos. ✓ Formulario de Homologaciones, cambio de materias, eliminación de materias.
✓ Procesa, genera y realiza el proceso gestión de compromiso con los estudiantes que están con tercera matrícula.	✓ Microsoft Word genera las cartas para todos los estudiantes con tercera matrícula.
✓ Desarrolla reportes sobre los movimientos de notas de estudiantes realizados.	✓ Microsoft Excel genera reportes sobre movimientos realizados.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo y teléfono.

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formularios de reingreso y cambios de carrera, justificación de faltas, registros de nota, entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otros departamentos o áreas, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar de cartas compromiso de estudiantes con tercera matrícula para recolección de firmas. ✓ Generar cargas académicas o modificaciones de materias.
✓ Director General y Académico	✓ Proveer de información de pasantías.
✓ Coordinadora de Promoción Profesional	✓ Revisar proceso de pasantías de estudiantes.
✓ Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar soporte técnico sobre el sistema. ✓ Registros masivos de información.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer información de pasantías.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple son sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	

Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniería en Administración de Empresas y/o a fines.

Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Conocimientos básicos de informática, procesos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente, procesos, verificación e ingreso de datos.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de Internet, Microsoft Office, Herramientas Windows, manejo de software de administración académica.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-05	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Convalidación y Regularización de Ingresos de Estudiantes.		
Reporta a (Puesto):	Ejecutivo de Revisión de Becas, Convalidaciones y Regularización de Estudiantes.		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Formalizar, revisar y ejecutar de manera eficiente la solicitud de convalidaciones e ingresos de estudiantes nuevos.

3.ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Revisa, recibe, registra e informa sobre los documentos solicitados a los estudiantes para regularizar el ingreso a la universidad.	X		
✓ Revisa, ejecuta y comunica sobre el proceso de convalidaciones de alumnos nuevos que ingresan de otras universidades.		X	
✓ Crea y renueva en estudiantes, docentes y funcionarios el proceso de identificación de la universidad.		X	
✓ Revisa, analiza y registra los documentos para el reingreso y cambios de carrera.			X
✓ Revisa y genera el control de provisorios de los estudiantes que tienen documentación pendiente de entrega.		X	
✓ Genera y entrega órdenes de pago a estudiantes que están en el programa académico de tecnologías.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Revisa, recibe, registra e informa sobre los documentos solicitados a los estudiantes para regularizar el ingreso a la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra la documentación entregada por estudiantes ✓ Microsoft Excel, genera reportes y/o bases de datos establecidas. ✓ Conocer los documentos que se solicitan para regularizar el

	ingreso del estudiante.
✓ Revisa, ejecuta y comunica sobre el proceso de convalidaciones de alumnos nuevos que ingresan de otras universidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el procedimiento de convalidación. ✓ Software registro de convalidaciones, registra la solicitud de convalidación. ✓ Software de administración académica revisa si la solicitud de convalidación fue aprobada.
✓ Crea y renueva en estudiantes, docentes y funcionarios el proceso de identificación de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra los documentos ingresados por estudiantes nuevos.
✓ Revisa, analiza y registra los documentos para el reingreso y cambios de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software SASPRO y EMEDIA CARD ✓ Software gestión académica, docente y estudiantil.
✓ Revisa y genera el control de provisorios de los estudiantes que tienen documentación pendiente de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica registra la información para los reingresos y cambios de carrera.
✓ Genera y entrega órdenes de pago a estudiantes que están en el programa académico de tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica ingresa la fecha máxima de entrega de los documentos pendientes y se bloquea todo trámite académico que el estudiante.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formularios de convalidaciones, formularios

de reingresos y cambios carreras y documentos estudiantes, Kardex diario.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Archivo	✓ Entregar de documentos estudiantes para archivo personal.
✓ Recursos Humanos	✓ Generar identificación UDLA y proveer de accesos a funcionarios nuevos.
✓ Admisiones	✓ Verificar la documentación de estudiante que ingresa para legalización de matrícula.
✓ Finanzas	✓ Controlar de provisorios de estudiantes.
✓ Servicios Institucionales	✓ Apoyar en procesos eventuales.
✓ Personal de Secretaria Académica	✓ Proveer información sobre algún estudiante.
✓ Sistemas	✓ Problemas del sistema de convalidaciones genera alerta y busca soluciones.
✓ Coordinador de Control de Procesos	✓ Problemas del sistema de convalidaciones genera alerta y busca soluciones.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Familiares	✓ Informar sobre procesos de convalidaciones, becas y legalización de matrículas.
✓ Estudiantes	✓ Informar sobre procesos de convalidaciones, becas y legalización de matrículas.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marca "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Administrador empresa, Relaciones Públicas y/o a fin	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Manejo de relaciones interpersonales, Procesos, Administración de Información.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención al cliente, inventarios, apoyo de procesos, servicios cliente
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet, sistemas de administración académica.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-05	Fecha de Aprobación:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Regularización de Titulación		
Reporta a (Puesto):	Ejecutivo de Regularización de Titulación.		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Gestionar y registrar de manera eficiente el proceso de titulación, para cumplir con los requerimientos del proceso.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Recibe, revisa y registra los anteproyectos de titulación.	X		
✓ Recibe, controla y supervisa los borradores de tesis y la presentación final del trabajo de titulación (empastados).	X		
✓ Provee de información a los estudiantes sobre el proceso de titulación.	X		
✓ Ingresar, revisa y actualiza la base de datos con fechas confirmadas de grados.	X		
✓ Realiza, revisa y controla el registro de sesiones de tutorías de trabajos de titulación, y también actualiza en el sistema dicha información.	X		
✓ Analiza y soluciona los problemas que se generan en el proceso de graduación del estudiante.		X	
✓ Apoya en la logística de las defensas de tesis.	X		

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Recibe, revisa y registra los anteproyectos de titulación.	✓ Software de administración académica registra la entrega de los anteproyectos de titulación de cada

	<p>estudiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación. ✓ La política de titulación firmadas y la aprobación por parte de la coordinación de cada carrera.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe, controla y supervisa los borradores de tesis y la presentación final del trabajo de titulación (empastados). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer que los requisitos que deben tener los trabajos de titulación final o estampados.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de información a los estudiantes sobre el proceso de titulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresa, revisa y actualiza la base de datos con fechas confirmadas de grados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica ingresa la fecha coordinada y establecida para la defensa del trabajo de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza, revisa y controla el registro de sesiones de tutorías de trabajos de titulación, y también actualiza en el sistema dicha información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica ingresa el número de sesiones realizadas con el profesor guía para ejecución del trabajo de titulación. ✓ Conocer el listado de los profesores guías, el nombre del estudiante al que asesora y el nombre del trabajo. ✓ Conocer la distribución de los registros en las tres sedes de la Universidad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analiza y soluciona los problemas que se generan en el proceso de graduación del estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el cumplimiento de la malla curricular por parte del estudiante. ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoya en la logística de las defensas de tesis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer lo que se requiere para cada defensa.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes:	Trabajos de titulación de estudiantes con el respaldo en CD, borradores de tesis de estudiantes con el respaldo en CD.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otros departamentos o áreas, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Conocer el profesor corrector designado para determinado borrador de trabajo de titulación.
✓ Asistente de Gestión Estudiantil	✓ Actualizar la fecha aprobadas de defensas de trabajos de titulación.
✓ Ejecutiva de Titulación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enviar reportes sobre el número de sesiones de los profesores guías para que se incluya en el pago de los mismos. ✓ Revisar el cumplimiento de la malla curricular de los estudiantes
✓ Directores de Escuela	✓ Información sobre estudiantes que se encuentran registrados en el proceso de titulación.
✓ Decanos de Facultades	✓ Información sobre estudiantes que se encuentran registrados en el proceso

	de titulación.
✓ Director General Académico y Docentes	✓ Información sobre estudiantes que se encuentran registrados en el proceso de titulación.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de información sobre el proceso de titulación

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Técnica o Intermedia	X	
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Administración, Relaciones Públicas, y/o afines
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Con Conocimientos adicionales en:		
Manejo de relaciones interpersonales, Administración.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:		2 años
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la Experiencia

	<p>RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)</p>	X	Atención y servicio al cliente, regularización de procesos.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Microsoft Office, Manejo del Internet, Herramientas Windows, Manejo de software de administración académica.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-06	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Logística de Titulación.		
Reporta a (Puesto):	Ejecutiva de Logística de Titulación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Revisar, organizar y realizar la logística de defensas de grados de estudiantes de todos los programas académicos (tecnologías, semi presenciales, pregrado diurno, vespertino y nocturno) de la Universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Provee de información a los estudiantes sobre el proceso de titulación.	X		
✓ Coordina, y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.	X		
✓ Elabora reportes sobre trabajos de titulación que se envían a la biblioteca.	X		
✓ Coordina, provee y da seguimiento de la entrega de los borradores de trabajos de titulación a los profesores correctores.	X		
✓ Asiste en la coordinación de la logística para la ceremonia de incorporación de los estudiantes.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Provee de información a los estudiantes sobre el proceso de titulación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación ✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación.
✓ Coordina, supervisa y prepara toda la logística necesaria para las defensas de los trabajos de titulación de los estudiantes.	✓ Conocer lo que cada sala de defensa de trabajos de titulación requiere en base a lo establecido en el protocolo de titulación (porta estandartes,

	banderas, aguas, materiales, etc.) ✓ Software de administración académica revisa la información del estudiante con respecto a su proceso de titulación.
✓ Elabora reportes sobre trabajos de titulación que se envían a la biblioteca.	✓ Microsoft Excel, se generan los reportes sobre los trabajos de titulación que se envían a biblioteca.
✓ Coordina, provee y da seguimiento de la entrega de los borradores de trabajos de titulación a los profesores correctores.	✓ Reglamento Interno de Titulación y el protocolo de titulación, específicamente el plazo que tiene el profesor corrector para revisar un trabajo de titulación
✓ Asiste en la coordinación de la logística para la ceremonia de incorporación de los estudiantes.	✓ Revisar todo lo que se necesita para la ceremonia. ✓ Coordinar con servicios institucionales todos los requerimientos y la información a los estudiantes.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Trabajos de titulación de estudiantes con el respaldo en CD, borradores de tesis de estudiantes con el respaldo en CD, Formularios FT01 de Registro de calificaciones de estudiantes.

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la

Organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Conocer el profesor corrector designado para determinado borrador de trabajo de titulación.
✓ Jefe de Biblioteca	✓ Entregar trabajos de titulación revisados y aprobados.
✓ Profesores Correctores	✓ Entregar borradores de trabajos de titulación.
✓ Docentes (Miembros tribunal)	✓ Confirmar la fecha de defensa de grado.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de información sobre el proceso de titulación.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	

Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	
-----------------	---------------------------------------	--	---	--

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título de tercer nivel)	X	Relaciones Públicas, Marketing, Comunicadores Sociales y/o afines
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		

Manejo de relaciones interpersonales, Administración,			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente.
c) Capacitación complementaria requerida.			
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-07	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Servicios Académicos.		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Asistir, controlar y abastecer de manera eficaz y eficiente los requerimientos internos del departamento de secretaría académica en todas las sedes de la Universidad.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Abastece de suministros al departamento de Secretaria Académica.			X
✓ Revisa e ingresa las solicitudes de cambios de carrera y reingresos de estudiantes.	X		
✓ Genera certificados especiales que no están en la base de datos, como copias de acta de grados, estudiante no vigentes, entre otros.	X		
✓ Apoya y asiste a los Secretarios Académicos en cualquier inquietud que se les presentan sea en satélite, y en sedes.	X		
✓ Entrega y realiza reportes sobre la dotación de Boucher al personal de la unidad que trabaja en el último turno.			X
✓ Revisa, procesa y entrega sílabos a estudiantes de materias aprobadas			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Abastece de suministros al departamento de secretaria académica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el sistema gestión de adquisición. ✓ Conocer los suministros de oficina que necesita la unidad como: hojas de catedral, aguas, formularios, entre otros.
✓ Revisa e ingresa las solicitudes de	✓ Conocer las solicitudes de los

cambios de carrera y reingresos de estudiantes.	estudiantes y verifica en el software de administración académicas los movimientos. ✓ Microsoft Word y Excel, genera base de datos.
✓ Genera certificados especiales que no están en la base de datos, como copias de acta de grados, estudiante no vigentes, entre otros.	✓ Conocer el campo académico, ✓ Software gestión administrativa académica revisa y verifica toda la información del estudiante ✓ Conocer los formatos requeridos por parte de los estudiantes.
✓ Apoya y asiste a los secretarios académicos en cualquier inquietud que se les presentan sea en satélite, y en sedes.	✓ Conocer las actividades esenciales de los secretarios académicos y su funcionalidad de acuerdo a las sedes. ✓ Conocer los procesos administrativos que maneja la unidad.
✓ Entrega y realiza de reportes sobre la dotación de Boucher al personal de la unidad que trabaja en el último turno.	✓ Microsoft Excel genera el reporte sobre la repartición de Boucher a las personas que la necesitan.
✓ Entrega de sílabos para la legalización de materias aprobadas por estudiantes	✓ Software de gestión administrativa académica, revisa información del estudiante sobre su aprobación de materias en la maya curricular establecida. ✓ Software SUMAR, revisa los sílabos de materias de acuerdo a la sigla perteneciente de la carrera.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina y materiales para abastecer la unidad y para el

uso en sus actividades.

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Formularios para solicitar los procesos administrativos de la universidad, constancia de pago para certificado especial, solicitud de sílabos de estudiantes.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Director Académico	✓ Solicitar aprobación sobre las requisiciones de suministros de oficina, formularios, entre otros, para la unidad.
✓ Auxiliar Gestión Estudiantil	✓ Solicitar sílabos.
✓ Finanzas	✓ Verificar que los estudiantes paguen el valor determinado por la generación de certificados, solicitud sílabos, entre otros.
✓ Adquisiciones	✓ Regularizar todo el proceso de adquisición del material solicitado para la unidad.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveer de certificados especiales. ✓ Informar y orientar sobre los procesos administrativos académicos.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia			
Pregrado (título tercer nivel)	X	Ingeniera en Administración de Empresas y/o afines (en curso)	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Organización y Procesos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención al cliente, inventarios, apoyo de procesos
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	40%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-08	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Biblioteca		
Reporta a (Puesto):	Ejecutivo de Biblioteca y Registro de Material Bibliográfico.		
Supervisa a (Puesto):	N/A		
Realizado Por:	Jana Jiménez		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Atender a los estudiantes, docentes y usuarios externos sobre las necesidades bibliográficas que se les presentan.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Atiende y asesora a las necesidades bibliográficas de los usuarios.	X		
✓ Registra en el sistema el préstamo del acervo bibliográfico.	X		
✓ Organiza y coloca los libros proporcionados a usuarios durante el día en las estanterías correspondientes.	X		
✓ Procesa e ingresa el acervo bibliográfico de acuerdo al sistema de gestión bibliográfica.	X		
✓ Genera reporte de préstamos de libros y verifica los datos de los usuarios que no los han devueltos.			X
✓ Asesora a los estudiantes con respecto al uso de la biblioteca.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Atiende y asesora a las necesidades bibliográficas de los usuarios.	✓ Software gestión bibliotecaria, revisar los libros disponibles.
✓ Registra en el sistema los códigos de los libros prestados.	✓ Software gestión bibliotecaria, registrar los libros que están listos para exponerlos en las estanterías.
✓ Organiza y coloca los libros proporcionados a usuarios durante el día en las estanterías correspondientes.	✓ Sistemas de clasificación de DEWEY ✓ Conocer la ubicación y la distribución de las estanterías.
✓ Procesa e ingresa el acervo	✓ Software gestión bibliotecaria,

bibliográfico de acuerdo al sistema de clasificación determinado.	registrar la información de los libros y trabajos de titulación y generar las etiquetas, código de barras del acceso bibliográfico.
✓ Genera reporte de préstamos de libros y verifica los datos de los usuarios que no los han devueltos.	✓ Microsoft Excel generar reportes mensuales y semanales de préstamos de libros.
✓ Asesora a los estudiantes con respecto al uso de la biblioteca y sus recursos.	✓ Conocer el funcionamiento de la biblioteca virtual y de cada una de las bases de datos.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Libros, trabajos de titulación, revistas, periódico, entre otros.

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe Las relaciones que tiene el cargo con otros departamentos o áreas, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Proveer de material bibliográfico.

Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Proveer de material bibliográfico.
✓ Personal Externo	✓ Proveer de material bibliográfico.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X

Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia	X	Tecnología en Bibliotecología, Archivología	
Pregrado (título de tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Conocimientos básicos de informática, procesos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	X	Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)		Biblioteca, Archivo, Registro, Documentación, Atención al Público

c) Capacitación complementaria requerida			
Manejo de office, Organización, Herramientas Windows, Manejo de Internet			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	7h00 a 15h00 / 13h00 a 21h00	Idioma (Cuál y %):	50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-4-09	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Asistente de Archivo		
Reporta a (Puesto):	Jefe de Biblioteca		
Supervisa a (Puesto):	N/A		
Realizado Por:	Jana Jiménez		

2.MISIÓN DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Organizar, procesar y generar de manera eficiente los expedientes de los estudiantes y docentes.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Revisa y organiza los documentos de acuerdo a los procesos de archivo establecidos por la unidad.	X		
✓ Atienden a las solicitudes de validación de datos de estudiantes y docentes.	X		
✓ Digitaliza, crea y archiva expedientes de estudiantes y docentes.	X		
✓ Digitaliza, crea y archiva los expedientes de los docentes			
✓ Atiende a los requerimientos de documentación de estudiantes y docentes que se presentan en la unidad.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Revisa y organiza los documentos de acuerdo a los procesos de archivo establecidos por la unidad.	✓ Sistema de clasificación archivo y conocimientos básicos de informática.
✓ Atienden a las solicitudes de validación de datos de estudiantes y docentes.	✓ Sistema de clasificación archivo ✓ Conocimientos básicos de informática, ✓ Software gestión documental, registro de base de datos de documentación de estudiantes y docentes. ✓ Manejo del disco compartido.
✓ Digitaliza, crea y archiva expedientes de	✓ Sistema de clasificación archivo

estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos básicos de informática, ✓ Conocer documentos solicitados a estudiantes. ✓ Software de digitalización de información. ✓ Software gestión documental, registro de base de datos de documentación de estudiantes y docentes. ✓ Manejo del disco compartido.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Digitaliza, crea y archiva los expedientes de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de clasificación archivo ✓ Conocimientos básicos de informática, ✓ Conocer los documentos solicitados a docentes. ✓ Software de digitalización de información. ✓ Software gestión documental, registro de base de datos de documentación de estudiantes y docentes. ✓ Manejo del disco compartido.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende a los requerimientos de documentación de estudiantes y docentes que se presentan en la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de clasificación de archivo ✓ Software gestión documental, registro de base de datos de documentación de estudiantes y docentes. ✓ Software Acrobat Professional.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiza, digitaliza y archiva los documentos que llegan de alumnos y docentes antiguos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de clasificación archivo y conocimientos básicos de informática. ✓ Conocimientos básicos de informática, ✓ Software de digitalización de información. ✓ Software gestión documental, registro de base de datos de documentación de estudiantes y docentes. ✓ Manejo del disco compartido.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles:	Equipos tecnológicos y estación de trabajo. y escáner
5.2 Sobre Recursos Económicos:	N/A
5.3 Sobre Aprobaciones:	N/A
5.4 Sobre Materiales:	suministros de oficina.
5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes:	custodio de archivo de estudiantes y docentes

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Asistente de Gestión Estudiantil	✓ Apoyar con información y documentación de estudiantes.
✓ Coordinador de programación Académica y Docente	✓ Apoyar con información y documentación de estudiantes.
✓ Ejecutiva de Titulación	✓ Apoyar con información y documentación de estudiantes.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Pensamiento analítico	Descompone un problema en partes y por su criterio empírico establece prioridades.			X
Metodología para la calidad	Explica y cumple el procedimiento		X	
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	
Credibilidad técnica	Realiza las tareas apropiadamente.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia	X	Tecnología de Bibliotecología y Archivología.	
Pregrado (título de tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Información, bibliotecología y archivo de documentación			
Tiempo de Experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Documentos, Archivo, registros, procesos.
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Conocimientos básicos de sistemas.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-5-01	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Secretario Académico Sede Granados		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Servicios de Estudiantiles y Comunicación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Brindar información y orientación de forma eficiente sobre los distintos procesos administrativos académico a la comunidad universitaria representada por docentes, estudiantes y sus familiares.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Provee de información y orientación (físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico.	X		
✓ Entrega y recepta formularios para procesos administrativos académicos.	X		
✓ Elabora certificaciones a estudiantes regulares.		X	
✓ Revisa y entrega registros de sesiones de tutoría.	X		
✓ Provee de suministros de oficina, equipos, llaves de laboratorios a docentes y estudiantes para facilitación de sus clases.	X		
✓ Genera reportes diarios de recepción y entrega de documentos en base de datos			
✓ Asiste en alguna emergencia a estudiantes, docentes, personal externo.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Provee de información y orientación (físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos en general. ✓ Conocer el funcionamiento del Calendario Académico. ✓ Sistema gestión administrativa, revisa la información del estudiante.
✓ Entrega y recepta formularios para procesos administrativos académicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos y sus formularios como: registros manuales de asistencia

	<p>docentes y alumnos, cambios o reingresos de carreras, modificación de asistencia y notas, y amonestaciones, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el Protocolo de cada proceso para la entregar los formularios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora certificaciones a estudiantes regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los formatos de certificados históricos de notas, estudiante regular, alargamiento de carrera, acta de grado e internacionales, entre otros. ✓ Conocer el manejo de Enlace de red de certificados. ✓ Software de gestión administrativa académica, verifica datos estudiantes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y entrega registros de sesiones de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la ubicación y organización de registros de tutorías
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de suministros de oficina, equipos, llaves de laboratorios a docentes y estudiantes para facilitación de sus clases. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la ubicación de los suministros, equipos que provee la unidad a docentes y a estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera reportes diarios de recepción y entrega de documentos en base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar el disco compartido. ✓ Microsoft Excel registra en el archivo los datos de entrega requeridos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asiste en alguna emergencia a estudiantes, docentes, personal externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar los conocimientos básicos de seguridad industrial, primeros auxilios, entre otros.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.

5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Registros manuales de asistencia docentes y alumnos, Recuperación de clases, Movimientos Académicos, Modificación de Asistencia y

Notas, Amonestaciones, hojas de cátedra, suministros y equipos (parlantes y controles retroproyector), entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Informar sobre temas requeridos
✓ Asistente de Servicios académicos y Comunicación.	✓ Proveer de materiales de entrega a estudiantes y docentes.
✓ Servicios institucionales	✓ Apoyar en algún proceso que requieran
✓ Ejecutiva de Gestión Docente	✓ Apoyar a procesos de docentes
✓ Ejecutiva de Gestión Estudiantil	✓ Apoyar a procesos de estudiantes, información documentos ingresos, reingresos, cambios de carrera o recepción de formularios
✓ Asistente de Director Académico	✓ Informar sobre de procesos de justificación de faltas, adelantos de exámenes, etc.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Informar sobre de procesos académicos.

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Orientación al cliente	Expresa atención a las necesidades de los clientes.		X	
Dinamismo-Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera

Bachiller Incompleta		
Bachiller Completo		
Técnica o Tecnologías	X	Técnico en administrativo y o a fines.
Pregrado (título tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Administración, Organización y Procesos		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	6 meses a 1 año	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X
Contenido de la Experiencia		
Atención y servicio al cliente, inventarios, apoyo de procesos.		
c) Capacitación complementaria requerida		
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):
		N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-5-02	Año Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Secretario Académico Sede Colón		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Brindar información y orientación veraz y eficiente sobre los distintos procesos administrativos académico a la comunidad universitaria representada por docentes, estudiantes y sus familiares.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Provee de información y orientación (físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico.	X		
✓ Informa sobre becas y descuentos de estudiantes por materia y por semestres.		X	
✓ Crea, revisa, entrega y genera reportes sobre las carpetas manuales de docentes.	X		
✓ Crea y renueva en estudiantes y docentes el proceso de identificación de la universidad.		X	
✓ Recibe y registra documentos de estudiantes nuevos y antiguo.	X		
✓ Revisa y entrega el registro de las sesiones de tutoría.	X		
✓ Provee de suministros de oficina y equipos a docentes para facilitación de sus clases.	X		
✓ Entrega formularios para procesos académicos administrativos. (Registros Docentes, Recuperación de clases, Movimientos Académicos, Modificación de Asistencia y Notas, y Amonestaciones)	X		
✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares.	X		
✓ Apoya a la regularización de contrataciones de docentes.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de información y orientación (físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos en general. ✓ Conocer el funcionamiento del Calendario Académico. ✓ Sistema gestión administrativa, revisa la información del estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informa sobre becas y descuentos de estudiantes por materia y por semestres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software de gestión administrativa académica, revisa la información del estudiante. ✓ Conocer el protocolo de becas y descuentos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea, revisa, entrega y genera reportes sobre las carpetas manuales de docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Microsoft Excel realiza los reportes ✓ Software gestión administrativa académica, descarga la lista de estudiante y el horario de profesor
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea y renueva en estudiantes y docentes el proceso de identificación de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software SASPRO y EMEDIA CARD ✓ Software gestión administrativa académica,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe y registra documentos de estudiantes nuevos y antiguo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Software gestión administrativa académica, registra los documentos de estudiantes nuevos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y entrega el registro de las sesiones de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer al docente y la hoja de registro de sesiones de titulación del estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de suministros de oficina y equipos a docentes y estudiantes para facilitación de sus clases. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la ubicación de los suministros, equipos que provee la unidad a docentes y a estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega y receipta formularios para procesos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos y sus formularios como: registros manuales de asistencia docentes y alumnos, cambios o reingresos de carreras, modificación de asistencia y notas, y amonestaciones, entre otros. ✓ Conocer el Protocolo de cada proceso para entregar los formularios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares y titulados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los formatos de certificados de estudiante regular con promedio de notas, histórico de notas, requisitos IECE, entre

	otros. ✓ Enlace de red de certificados.
✓ Apoya a la regularización de contrataciones de docentes.	✓ Conocer la regularización de contrataciones docentes.

5.RESponsabilidades del cargo

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Registros manuales de asistencia docentes y alumnos, Recuperación de clases, Movimientos Académicos, Modificación de Asistencia y Notas, Amonestaciones, hojas de cátedra, suministros y equipos (parlantes y controles retroproyector), entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Informar sobre temas requeridos
✓ Asistente de Servicios Académicos y Comunicación	✓ Proveer de materiales de entrega a estudiantes y docentes.
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Solucionar algún inconveniente presentado en estudiantes.
✓ Ejecutivo de Titulación	✓ Proveer de Información sobre el proceso de titulación.
✓ Servicios institucionales	✓ Apoyar en algún proceso que requieran
✓ Ejecutiva de Gestión Docente	✓ Apoyar a procesos de docentes

✓ Ejecutiva de Gestión estudiantil	✓ Apoyar a procesos de estudiantes, información documentos ingresos, reingresos, cambios de carrera o recepción de formularios, becas, entre otros.
✓ Asistente de Director Académico	✓ Solicitar información sobre procesos de justificación de faltas, adelantos de exámenes, etc.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Informar y orientar sobre los procesos académicos.
✓ Familiares	✓ Informar y orientar sobre los procesos académicos.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Orientación al cliente	Expresa atención a las necesidades de los clientes.		X	
Dinamismo-Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia		
Pregrado (título tercer nivel)	X	Ingeniería en Marketing y Comunicación Social y/o a fin.
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Administración, Conocimientos básicos de informática y Procesos		

b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		6 meses o 1 año.	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Atención y servicio al cliente, apoyo de procesos
c) Capacitación complementaria requerida			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	7h00 a 13h30 y 14h00 a 22h30	Idioma (Cuál y %):	50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-5-03	Fecha de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Secretario Académico Sede Queri.		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Servicios de Estudiantiles y Comunicación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Brindar información y orientación de forma eficiente sobre los distintos procesos administrativos académico a la comunidad universitaria representada por docentes, estudiantes y sus familiares.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Provee de información y orientación (físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico.	X		
✓ Provee de suministros de oficina, equipos, a docentes y alumnos, así como llaves de aulas y laboratorios al personal de seguridad para su apertura.	X		
✓ Identifica, reporta, y da seguimiento sobre cualquier inconveniente presentado en las aulas y en el piso correspondiente.	X		
✓ Realiza el control de asistencia de docente en aulas.	X		
✓ Revisa y entrega el registro de las sesiones de tutoría.	X		
✓ Entrega y recepta formularios para procesos administrativos académicos.	X		
✓ Apoya en procesos de gestión estudiantil, gestión académica y docente.			X
✓ Genera reportes diarios de recepción y entrega de documentos en base de datos	X		
✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares.			X

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Provee de información y orientación	✓ Conocer los procesos administrativos

<p>(físicamente / llamadas telefónicas) sobre los procesos administrativos académicos y fechas del calendario académico.</p>	<p>académicos en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el funcionamiento del Calendario Académico. ✓ Sistema gestión administrativa, revisa la información del estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee de suministros de oficina, equipos, a docentes y alumnos, así como llaves de aulas y laboratorios a personal de seguridad para su apertura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la ubicación de los suministros, equipos que provee la unidad a docentes y a estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica, reporta, y da seguimiento sobre cualquier inconveniente presentado en las aulas y en el piso correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la unidad a la que debe pedir soporte. ✓ Manejar conocimientos básicos de sistemas, mantenimiento, seguridad ocupacional, primeros auxilios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza el control de asistencia de docente en aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la base de registro de asistencia en Microsoft Excel y el manejo del disco compartido. ✓ Software gestión administrativa académica, verifica el modulo y el profesor asignado.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa y entrega el registro de las sesiones de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer al docente y la hoja de registro de sesiones de titulación del estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega y receipta formularios para procesos administrativos académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los procesos administrativos académicos y sus formularios como: registros manuales de asistencia docentes y alumnos, cambios o reingresos de carreras, modificación de asistencia y notas, y amonestaciones, entre otros. ✓ Conocer el Protocolo de cada proceso para entregar los formularios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informa y apoya en procesos de gestión estudiantil, gestión docente y académica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer de los procesos de Gestión Estudiantil: registro de documentos estudiantes nuevos, Identificación

	<p>UDLA, modificación de notas y de inasistencias entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer de los procesos de gestión docente: contratación docente, evaluación docentes ✓ Software gestión administrativa académica, registra y revisa la información de estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera reportes diarios de recepción y entrega de documentos en base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo del disco compartido. ✓ Microsoft Excel registra en el archivo los datos de registros de entrega.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los formatos de certificados de históricos de notas, estudiante regular, de alargamiento de carrera, acta de grado e internacionales. ✓ Enlace de red de certificados ✓ Software gestión administrativa académica, verifica los datos de estudiantes.

5.RESponsabilidades del cargo
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Registros manuales de asistencia docentes y alumnos, Recuperación de clases, Movimientos Académicos, Modificación de Asistencia y Notas, Amonestaciones, hojas de cátedra, suministros y equipos (parlantes y controles retroproyector), entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Docentes	✓ Informar sobre temas requeridos
✓ Asistente de Coordinación Servicios académicos	✓ Proveer de materiales de entrega a estudiantes y docentes.
✓ Coordinadores de Carrera	✓ Proveer de solución de algún inconveniente presentado.
✓ Servicios institucionales	✓ Apoyar en algún proceso que requieran
✓ Ejecutiva de Gestión Docente	✓ Apoyar en procesos de docentes
✓ Ejecutiva de Gestión Estudiantil	✓ Apoyar en procesos de estudiantes, registro de documentos de estudiantes, reingresos, cambios de carrera o recepción de formularios de movimientos académicos
✓ Asistente de Director Académico	✓ Informar sobre procesos de justificación de faltas, adelantos de exámenes, etc.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Informar sobre procesos académicos.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	

Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Orientación al cliente	Expresa atención a las necesidades de los clientes.		X	
Dinamismo-Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera

Secundaria Incompleta		
Secundaria Completa	X	Bachiller en Ciencias.
Técnica o Intermedia	X	Tecnólogo Marketing y/o a fin
Pregrado (título de tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Administración, Organización, Procesos, y Atención al cliente,		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	1 año	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X
Contenido de la Experiencia		
Atención al cliente, inventarios, apoyo de procesos		
c) Capacitación complementaria requerida		
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %): 50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-5-04	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Secretario Académico Satélite		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Servicios Académicos y Comunicación		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Brindar información y orientación de forma eficiente sobre los distintos procesos administrativos académicos a la comunidad universitaria representada por docentes, estudiantes y sus familiares

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Realiza el control de asistencia de docente en aulas.	X		
✓ Provee de suministros de oficina y equipos a docentes y estudiantes para facilitación de las clases.	X		
✓ Entrega y recepta formularios para procesos académicos	X		
✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares.		X	
✓ Identifica y reporta cualquier problema presentado en las aulas y en el piso correspondiente.	X		
✓ Apoya en procesos de gestión estudiantil y gestión docente.	X		

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Realiza el control de asistencia de docente en aulas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la base de registro de asistencia en Microsoft Excel y el manejo del disco compartido. ✓ Software gestión administrativa académica verifica el modulo y el profesor asignado.
✓ Provee de suministros de oficina y equipos a docentes y estudiantes para facilitación de las clases.	✓ Conocer la ubicación de los suministros y equipos que provee la unidad a docentes y a estudiantes.
✓ Entrega y recepta formularios para procesos académicos	✓ Conocer los procesos administrativos académicos y sus formularios como:

	registros manuales de asistencia docentes y alumnos, cambios o reingresos de carreras, modificación de asistencia y notas, y amonestaciones, entre otros. ✓ Conocer el Protocolo de cada proceso
✓ Genera certificaciones a estudiantes regulares.	✓ Utilización de enlace red de certificados ✓ Formatos de certificados de Estudiante regular.
✓ Identifica y reporta cualquier problema presentado en las aulas y en el piso correspondiente.	✓ Conocer la unidad a la que debe pedir soporte. ✓ Manejar los conocimientos básicos de sistemas, mantenimiento, seguridad ocupacional, primeros auxilios.
✓ Apoya en procesos de gestión estudiantil y gestión docente.	✓ Conocer los procesos que se manejan en la gestión estudiantil como, registro de documentos de alumnos nuevos, Identificación UDLA, titulación. ✓ Conocer procesos de gestión docente como la regularización de contratación de docente y evaluación docentes, entre otros. ✓ Software gestión administrativa académica revisa información de los estudiante.

5.RESPONSABILIDADES DEL CARGO
5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos tecnológicos y estación de trabajo.
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: Registros manuales de asistencia docentes y alumnos, Recuperación de clases, Movimientos Académicos, Modificación de Asistencia y Notas, Amonestaciones, hojas de cátedra, suministros y equipos (parlantes y controles retroproyector), entre otros.

6.RELACIONES DEL CARGO	
(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)	
Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Guardianía	✓ Abrir las aulas
✓ Sistemas	✓ Solicitar solución de equipos en aulas
✓ Docentes	✓ Entregar suministros o equipos o Información
✓ Mantenimiento	✓ Solicitar limpieza de alguna aula del piso o realizar cualquier otra solicitud.
Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Familiares	✓ Informar sobre ubicación de los departamentos de la universidad
✓ Personal externo	✓ Informar sobre ubicación de los departamentos de la universidad
✓ Estudiantes	✓ Informar sobre procesos que realiza Secretaría Académica

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	

Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación eficaz	Demuestra habilidad de comunicarse oportunamente y confiablemente, tiene la habilidad de comprender diferentes situaciones.		X	
Responsabilidad	Cumple con las actividades asignadas.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Genera soluciones innovadoras incluyendo a terceros e involucrándose en el diseño de la misma.		X	
Orientación al cliente	Expresa atención a las necesidades de los clientes.		X	
Dinamismo-Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	Tiene contacto continuo con todos sus clientes internos y externos, supera las expectativas en casi todos ellos.		X	

9.PERFIL DEL CARGO		
a) Nivel de Educación y Conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera
Secundaria Incompleta		

Secundaria Completa		
Técnica o Intermedia	X	Técnico Mecánico, Comercial y/o a fin.
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de Conocimientos:		
Administración, Conocimientos básicos de informática, procesos.		
b) Experiencia Laboral Requerida en:		
Tiempo de Experiencia:	6 meses a 1 año.	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X
		Contenido de la Experiencia
		Atención al cliente, inventarios, apoyo de procesos
c) Capacitación complementaria requerida		
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica, Servicio y atención al cliente.		
d) Otras Características Requeridas		
Horario	7h00 a 15h00/ 14h00 a 22h00	Idioma (Cuál y %):
		50%



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-6-01	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Auxiliar de Gestión Estudiantil		
Reporta a (Puesto):	Coordinador de Gestión Estudiantil		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Asistir a los requerimientos del personal de Secretaria Académica en el proceso de titulación, generación de sílabos y en la entrega a Archivo de formularios de procesos de administración académica.

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Marque X)		
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Descarga, revisa, y sella los sílabos de materias aprobadas por los estudiantes por solicitud de servicios académicos.	X		
✓ Solicita, genera y revisa toda la documentación del estudiante, para el proceso de titulación.			X
✓ Formaliza la solicitud de documentos del archivo de secretaría académica de acuerdo a las políticas presentadas.	X		
✓ Registra y entrega los formularios de procesos administrativos académicos de estudiantes para el respectivo archivo personal.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades	Conocimientos requeridos
(descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	(descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Descarga, revisa, y sella los sílabos de materias aprobadas por los estudiantes por solicitud de servicios académicos.	✓ software SUMMARY, descarga de sílabos de materias de acuerdo a la sigla perteneciente de la carrera.
✓ Solicita, registra y revisa toda la documentación del estudiante, para el proceso de titulación.	✓ Microsoft Excel, realiza una base de datos de los estudiantes que se encuentren en el proceso de titulación. ✓ Software de administración académica revisa toda la información registrada de los estudiantes.
✓ Formaliza la solicitud de documentos	✓ Conocer el manejo de la Hoja de

del archivo de secretaría académica de acuerdo a las políticas presentadas.	Ruta. ✓ Conocer las personas de archivo encargadas de proveer la documentación.
✓ Registra y entrega los formularios de procesos administrativos académicos de estudiantes para el respectivo archivo personal.	✓ Conocer el manejo de la Hoja de Ruta. ✓ Conocer las personas de archivo encargadas de proveer la documentación.

5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: Equipos Tecnológicos y estación de trabajo

5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A

5.3 Sobre Aprobaciones: N/A

5.4 Sobre Materiales: suministros de oficina

5.5 Sobre Documentos, Formularios importantes: Hoja de Ruta.

6. RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Ejecutiva de Titulación	✓ Entrega la base de datos de estudiantes que se encuentran en el proceso de titulación.
✓ Asistente de Servicios Académicos y Comunicación.	✓ Entrega la solicitud de sílabos.
✓ Asistente de Archivo.	✓ Solicita y entrega documentación para el archivo de los estudiantes.

Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ N/A	✓ N/A

7.COMPETENCIAS CARDINALES

(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a Resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en Equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación Eficaz	Sabe comunicarse con los demás pero prefiere hacerlo de manera formal tanto oral como escrita.			X
Responsabilidad	Se cumple con las actividades pero no se compromete en realizar algo extra.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA

(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)

Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas comerciales	Desarrolla propuestas de soluciones conforme al diseño que responde la problemática.			X
Metodología para la calidad	Explica y cuestiona las razones del procedimiento aunque los cumple.		X	

Dinamismo – Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	En ocasiones tiene contacto continuo con un grupo de clientes.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia	X	Técnico Contabilidad y Costos, Administración y/o a fin	
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Conocimientos básicos de informática, procesos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia
	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Organización de Archivo, Base de Datos, Registro.

c) Capacitación complementaria requerida.			
Microsoft Office, Herramientas de Windows, Sistemas de administración académica.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario:	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
Unidad:	Secretaría Académica		
Código:	SAC-6-02	Año de Elaboración:	2013
Nombre del Puesto:	Auxiliar de Titulación		
Reporta a (Puesto):	Ejecutivo de Regularización de Titulación, Ejecutivo de Logística de Titulación,		
Supervisa a (Puesto):	N/A		

2.MISION DEL PUESTO
(Descripción de la razón de ser del puesto y su aporte a la Organización)
Apoyar y organizar la logística que se requiere en cada defensa de trabajo de titulación y archivar y enviar la documentación importante correspondiente al proceso generado

3.ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Marque X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
✓ Dar mantenimiento a las salas para las de defensas de los trabajos de titulación.	X		
✓ Realiza requerimiento y verifica que todas las salas contenga lo implementos que los estudiantes necesiten para el momento de la defensa.	X		
✓ Provee de insumos a las salas de acuerdo a las políticas de imagen para las defensas de los trabajos de titulación	X		
✓ Archiva y organiza formularios de Gestión Estudiantil.			X
✓ Distribuye los trabajos de titulación aprobados.		X	

4.CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Actividades (descripción de lo mínimo que debe realizar el empleado)	Conocimientos requeridos (descripción de los conocimientos que tiene que tener la persona para ejecutar sus actividades)
✓ Dar mantenimiento a las salas para las de defensas de los trabajos de titulación.	✓ Conocer la ubicación de los elementos en las salas de tesis
✓ Realiza requerimiento y verifica que todas las salas contenga lo implementos que los estudiantes necesiten para el momento de la defensa.	✓ Conocimientos básicos de informática
✓ Provee de insumos a las salas de acuerdo a las políticas de imagen para las defensas de los trabajos de titulación	✓ Conocer los implementos necesarios para las defensas ✓ Conocimiento de los implementos básicos que necesitaría el

	estudiante
✓ Archiva y organiza formularios de Gestión Estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo de la hoja de ruta ✓ Conocer la persona a la que se tiene que entregar las tesis en biblioteca.
✓ Distribuye los trabajos de titulación aprobados.	✓ Conocimiento del manejo del archivo y el kardex.

5.RESponsabilidades del cargo

5.1 Sobre Bienes muebles e inmuebles: N/A
5.2 Sobre Recursos Económicos: N/A
5.3 Sobre Aprobaciones: N/A
5.4 Sobre Materiales: Banderas, manteles, parlantes, entre otros.
5.4 Sobre Documentos, Formularios importantes: Hoja de Ruta o Kardex

6.RELACIONES DEL CARGO

(Describe las relaciones que tiene el cargo con otras unidades, tanto dentro como fuera de la Organización y el propósito de las mismas)

Relaciones Internas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Seguridad	✓ Controlar el ingreso de personas que asistirán a los grados de los estudiantes.
✓ Mantenimiento	✓ Solicitar que la sala este limpia y ordenada para la defensa de los estudiantes.
✓ Sistemas.	✓ Solicitar la instalación y el funcionamiento adecuado de la salas para las defensas de los estudiantes.
✓ Asistente de Servicios Académicos y Comunicación	✓ Requerir de material para las defensa como agua, esferos, etc.

Relaciones Externas (Con Quién)	Naturaleza o Propósito (Para Qué)
✓ Estudiantes	✓ Informar sobre los equipos que va a requerir para la realización de su tesis.

7.COMPETENCIAS CARDINALES				
(Competencias que se determinan conforme a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, todos los empleados debe incorporarlas)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a Resultados	Cumple con sus funciones y actividades.		X	
Adaptabilidad a los cambios	Llega adaptarse a los cambios aunque es percibido por los demás.			X
Trabajo en Equipo	Trabaja en conjunto con su equipo y demuestra su interés personal.		X	
Comunicación Eficaz	Sabe comunicarse con los demás pero prefiere hacerlo de manera formal tanto oral como escrita.			X
Responsabilidad	Se cumple con las actividades pero no se compromete en realizar algo extra.		X	

8.COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA				
(Competencias necesarias en el nivel operativo de la unidad)				
Competencias	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Resolución de Problemas	Desarrolla propuestas de soluciones conforme al diseño que responde la problemática.			X

comerciales				
Metodología para la calidad	Explica y cuestiona las razones del procedimiento aunque los cumple.		X	
Dinamismo – Energía	Trabaja en largas jornadas y se esfuerza para que su rendimiento no sea modificado en situaciones cambiantes y con mucha afluencia de personas.			X
Orientación al cliente interno y externo	En ocasiones tiene contacto continuo con un grupo de clientes.		X	

9.PERFIL DEL CARGO			
a) Nivel de Educación y Conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar Rama o Carrera	
Secundaria Incompleta			
Secundaria Completa			
Técnica o Intermedia	X	Técnico en Administración.	
Pregrado (título de tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de Conocimientos:			
Administración, Conocimientos básicos de informática, Logística eventos.			
b) Experiencia Laboral Requerida en:			
Tiempo de Experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	ESPECÍFICA (La que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)		Contenido de la Experiencia

	RELACIONADA (La que se tiene relación con actividades que se ejecutan en puestos similares)	X	Auxiliar Administrativo, Bodeguero
c) Capacitación complementaria requerida.			
Logística, y organización.			
d) Otras Características Requeridas			
Horario	9h00 a 18h00	Idioma (Cuál y %):	N/A