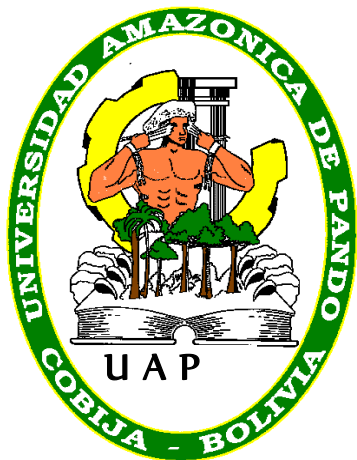


UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

***“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO
PARA LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS”***

*Proyecto de Grado presentado para obtener el Título de Licenciado en
Administración de Empresas.*

Tutor: Ing. Franco Flores Hurtado

Postulante: Univ. Selvy Senseve Otubo.

**Las Piedras - Pando - Bolivia
2013**

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por haberme dado la vida, salud y guiado mi camino.

A **nuestros familiares** por ser nuestra fuente de inspiración y apoyo incondicional brindado todos los días de nuestras vidas.

A **nuestros compañeros de clases** que juntos formamos una linda amistad a lo largo de nuestros estudios.

A **nuestro tutor Ing. Franco Flores** por su apoyo, sugerencias constantes y sobre todo su profesionalismo.

A **Lic. Emilio Suárez, Lic. Claudia Banzer**, por proporcionarme toda la información necesaria para realizar mi proyecto de grado.

A la **Universidad Amazónica de Pando** y todos sus **docentes** que nos cobijaron y formaron para ser profesionales de bien.

A todas las personas que de una u otra forma nos han dado la mano para seguir adelante.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado con mucho amor y cariño a mi bella hija **Gabriela América**, que es mi razón de vivir y por su paciencia que me tuvo durante este tiempo.

A mi esposo **Marco Antonio** que nunca dudo en apoyarme en todas circunstancias de la vida.

A mis padres **Pedro e Irma** por darnos preciado lo preciado la Vida, apoyo que me brindaron, sus consejos y palabras de ánimos en todo momento.

A mis padres políticos **Ciro y Arminda** por el apoyo que me brindaron y sus palabras de ánimos.

También dedico a nuestro esfuerzo y ganas de superación, que buscamos en todo momento.

INDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN	1
CAPÍTULO 1	3
ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	3
1.1 ANTECEDENTES DEL CONTEXTO DE ESTUDIO	3
1.1.1 Antecedentes históricos de la Unidad Académica las Piedras	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO 2	8
ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	8
2.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2 TÉCNICAS	9
2.3 INSTRUMENTOS	10
2.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	11

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO	13
3.1 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES	17
3.1.1 Reciprocidad entre individuo y organización	18
3.1.2 Relación de Intercambio	19
3.1.3 Clima Organizacional	20
3.2 CONCEPTOS DE MANUAL	22
3.2.1 Importancia de los Manuales.	23
3.2.2 Objetivos de los Manuales.	23
3.2.3 Ventajas de un Manual.	24
3.2.4 Clasificación de los Manuales.	25
3.2.4.1 Manual de organización.	25
3.2.4.2 Manual de políticas.	26
3.2.4.3 Manuales de procedimientos.	26
3.2.4.4 Manuales de puestos.	26
3.3 PUESTOS.	26
3.3.1 ¿Cómo se diseña un puesto?	27
3.4 DESCRIPCION DE CARGO	29
3.4.1 Ventajas de la Descripción de Cargos.	29
3.4.2 Objetivos de la Descripción de Cargos.	30

3.4.3 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos	31
3.4.4 Reglas Para Preparar Descripciones de Puestos.	32
3.4.5 Fases para la elaboración de una guía de descripción de puesto	33
3.4.6 Tipos de descripción de puesto	34
3.5 ANÁLISIS DE CARGOS	34
3.5.1 Estructura del análisis de cargo	34
3.5.2 Importancia del análisis de cargo	35
3.5.3 Elementos del Análisis De Cargos.	35
3.6 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	36
3.6.1 Método de observación directa	36
3.6.1.1 Características	37
3.6.1.2 Ventajas	37
3.6.1.3 Desventajas	37
3.6.2 Método del cuestionario	37
3.6.2.1 Características	38
3.6.2.2 Ventajas	38
3.6.2.3 Desventajas	38
3.6.3 Método de la entrevista	39
3.6.3.1 Características	39

3.6.3.2 Ventajas	39
3.6.3.3 Desventajas	40
3.7 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGO	40
3.7.1 Etapa de planeación	40
3.7.2 Etapa de preparación	42
3.7.3 Etapa de ejecución	42
3.8 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS	43
CAPITULO 4	45
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS	45
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
CAPITULO 5	46
EVALUACIÓN DEL PROYECTO	46
5.1 ETAPAS DE LA EVALUACION DEL PROYECTO.	46
5.1.1 Aprobación de la validación reactiva del proyecto.	46
5.1.2 Socialización del Manual de Descripción y Análisis de cargo con todos los funcionarios de la Institución.	46
5.1.3 Desempeño	46
5.1.4 Medición constante de los resultados	46
5.1.5 Retroalimentación	48

CAPITULO 6	49
PROPUESTA DEL PROYECTO	49
“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGO PARA LA UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS”	49
6.1 INTRODUCCION	49
6.2 DECLARACIONES FUNDAMENTALES	49
6.2.1 Misión	49
6.2.2 Visión	49
6.2.3 Organigrama (actual)	50
6.2.4 Marco valórico	51
6.3 MARCO LEGAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE MANUAL	51
6.4 CONCEPTO DE MANUAL.	52
6.4.1 Objetivos del Manual de Descripción de Cargo	52
6.5 ALCANCE	53
6.6 ORGANIGRAMA (PROPUESTO)	54
6.7 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	55
DIAGRAMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	86
CAPITULO 7	87
INVERSIONES, COSTO DE ELABORACION DEL PROYECTO (Expresado en bolivianos)	87

CAPITULO 8	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
8.1 CONCLUSIONES	88
8.2 RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	90

ANEXOS

ANEXO 1 GUIA DE OBSERVACION A FUNCIONARIOS DE LA U.A.L.P.

ANEXO 2 ENTREVISTA DIRECTOR DE LA U. A.L.P.

ANEXO 3 ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA U. A.L.P.

ANEXO 4 FOTOGRAFIA DE LA U.A.L.P

INDICE DE TABLA

CONTENIDO	PÁG.
Tabla 3.1 COMBINACIONES DE LA EXISTENCIA/INEXISTENCIA DE EMPLEADOS	15
Tabla 3.2 TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO	40
Tabla 5.1 PLANILLA DE INDICADORES DE EVALUACION	47

INDICE DE FIGURA

CONTENIDO	PÁG.
Figura 3.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y OBJETIVOS INDIVIDUALES	18
Figura 3.2 RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES	20
Figura 3.3 CONTINUUM DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
5.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	48
Figura 6.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA U.A.L.P	50
Figura 6.2 ORGANIGRAMA (PROPUESTO)	54
Figura 6.3 DIAGRAMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	86

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO PARA LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS**, este Manual les permitirá tener detallado las actividades, responsabilidades y funciones que caracterizan un cargo, la formación académica exigida, la experiencia laboral, las habilidades, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos que se debe cumplir para ocupar un cargo específico, todo esto sin duda constituye una guía para las jefaturas, coordinadores y colaboradores en la organización administrativa de la institución. Es una fuente de información básica para la adecuada planeación de Recursos Humanos y es necesaria para la selección y formación del personal.

La investigación busca determinar cuáles son los diferentes puestos que integran el entramado organizacional, cómo está distribuida la autoridad, las responsabilidades de cada puesto y si los mismos están recogidos en un documento que sea de conocimiento general de los trabajadores.

Los resultados de la investigación evidencian la falta de un documento que recoja en forma sistemática las tareas y actividades de cada puesto de trabajos, que sea de conocimientos general.

Los criterios de la discusión teórica están apoyados en el análisis de una variada selección de textos y planteamientos de tratadistas especializadas en el tema.

Este estudio está estructurado en ocho capítulos:

En el primer capítulo, se plantean de manera general la problemática en el ámbito en estudio. Luego se realiza la justificación donde se incluyen las razones que hacen relevantes la investigación. Se establecen los objetivos, la descripción del tipo de investigación.

En el segundo capítulo, se describen los aspectos metodológicos utilizados en la investigación.

En el tercer capítulo, se describen con amplitud estudios preliminares que orientan la investigación así como las bases teóricas que fundamentan la misma.

En el cuarto capítulo, se analizan los resultados de la investigación.

El quinto capítulo, se propone una evaluación del proyecto por etapas.

En el sexto capítulo, se elabora una propuesta o una solución a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de la institución, se presenta el presupuesto y cronograma de la investigación.

El séptimo capítulo, presenta el costo, inversión en la elaboración del proyecto.

El octavo capítulo, se describen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 ANTECEDENTES DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

La Unidad Académica Las Piedras se encuentran ubicada en la comunidad Las Piedras del Municipio de Puerto Gonzalo Moreno del departamento Pando, a la margen derecha del río Beni, aproximadamente a unos 25 kilómetros de la ciudad de Riberalta.

1.1.1 Antecedentes históricos de la Unidad Académica las Piedras

La Unidad Académica Las Piedras dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, fue creada el 11 de noviembre de 2007 por las autoridades de aquel entonces, en la misma comunidad Las Piedras del Municipio De Puerto Gonzalo Moreno del Departamento Pando, Provincia Madre de Dios. Viendo la necesidad y el crecimiento del Municipio de Gonzalo Moreno de contar con una casa superior de estudios donde los bachilleres se pudiesen formar profesionales para luego tener mejores condiciones de vida.

La Unidad Académica Las Piedras inicia sus actividades académicas con su pre universitario en el mes de diciembre del mismo año, en la misma comunidad en los ambientes de la biblioteca de la Unidad Educativa Las Piedras, ofreciendo tres carreras de formación profesional: Contaduría Pública, Turismo sostenible y Administración de Empresas, siendo el director encargado el Ing. Rodrigo Heredia Yáñez.

Al transcurrir algunos años la población universitaria creció considerablemente quedando pequeño el ambiente donde se pasaban las clases, donde las autoridades decidieron construir su propia infraestructura.

En enero del 2010, es designado como director general de la Unidad Académica al Ing. Gro ver Milton Almendras Zapatas, en octubre del 2011 se designa como director general al Lic. Emilio Suarez Churipuy el cual ejerce hasta la fecha.

En la actualidad la Unidad Académica Las Piedras, trabaja con el diseño curricular Formación basada en competencias, teniendo las siguientes carreras: Turismo Sostenible, Administración de Empresas, Sistema de Producción Agropecuaria, Ingeniería Ambiental, Licenciatura de Enfermería y Técnico medio en Enfermería.

Hacemos notar que los estudiantes que asisten a la Unidad Académica son la mayoría de familias de la región que tienen como ingresos económicos como ser: zafreros, transportistas, moto taxis agricultores, pequeños comerciantes, etc. Los estudiantes provienen de diferentes comunidades del Municipios.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para toda organización, es importante y fundamental lograr sus objetivos y para ello cuenta con factores, tales como: los recursos materiales y los recursos humanos que se acoplan para manejar de manera efectiva la vida en las mismas. Debido a esta interrelación, las organizaciones deben contar con personal capaz de llevar a cabo las tareas y responsabilidades que se les asignan; de forma tal que las actividades que en ella se desarrollen formen un todo y el talento humano empleado sepa manejarse y desenvolverse adecuadamente con los recursos con que cuenta en determinados cargos.

Por lo tanto, en la organización el cargo es la base de aplicación que define las tareas que deben ejecutar las personas en ellas, siendo esto una estrategia empresarial acertada, ya que se busca una especialidad para una determinada labor. Es por ello, que los cargos son una de las piezas fundamentales dentro de las empresas, debido a que estos se encuentran en una persistente interacción con el contexto que lo encierra, en tal sentido, Chiavenato (2008), conceptualiza el cargo como: “Una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos”. (p. 295).

En este sentido, es válido decir, que el Manual de Descripción y Análisis de cargo permite diferenciar las tareas, responsabilidades de los trabajadores y visualizar el perfil del ocupante del cargo. Además, ofrece información sobre los niveles de autoridad y responsabilidad que puede poseer un ocupante, a que cargos supervisa y con quienes posee

comunicaciones colaterales (en caso de que existan), al mismo tiempo, ayuda a construir la escala de salarios, por cuanto ya se tienen definidas las actividades de cada empleado y su ubicación jerárquica. Igualmente, promueve la eficacia en la selección y reclutamiento de personal, ya que se tienen establecidos los perfiles del personal a contratar.

La Unidad Académica las Piedras carece de un instrumento que sirva de guía a los funcionarios de dicha unidad para orientar el desempeño eficiente y eficaz, toda esta situación afecta el desarrollo de las funciones a tal grado que se visto amenazada la armonía laboral generando así actitudes negativas en las cuales se puede observar:

- Incumplimiento en las responsabilidades en las funciones, la que es reflejada en el bajo nivel de rendimiento laboral, que no es indicador de una preparación profesional deficiente sino más bien el desconocimiento de sus funciones según el cargo que ocupa.
- Duplicidad de las funciones, en la que se puede ver la pérdida de tiempo que tiene los trabajadores en cumplir con sus labores referentes a su cargo por el desconocimiento de sus funciones.

En este sentido es fundamental que la Unidad Académica las piedras este bien estructurada y sobre todo tener claro cuáles son las tareas, actividades y responsabilidades que desarrollan los miembros de cada puesto de trabajo debido a que esto facilitará la estructuración de una organización hacia el logro de una ejecución administrativa con eficiencia y buenos resultados.

A partir de todo lo mencionado, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un manual de descripción y análisis de cargo para la Unidad Académica Las Piedras donde se encuentren definidas e identificadas las tareas y actividades de cada puesto de trabajo?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para las organizaciones, el cargo es la base de estudio que define las labores que deben ejecutar las personas en ellas, siendo este una táctica empresarial acertada, ya que se busca una especialidad para una determinada labor. Es por ello, que los cargos son una de las piezas primordiales dentro de las empresas, debido a que estos se encuentran en una persistente interacción con el contexto que lo encierra.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la misma.

En este sentido, los manuales descriptivos de cargos, se caracterizan por ser instrumentos meritorios que facilitan la realización de ciertas actividades organizativas en los departamentos de Recursos Humanos y permiten a los trabajadores conocer cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.

De igual manera el Desarrollo de este Manual de descripción y análisis de Cargos es de gran utilidad dentro de la institución ya que orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo apoyándose en el manual de descripción de cargo.

En vista que la Unidad académica Las Piedras, carece de esta importante herramienta, que le permita visualizar claramente las funciones y objetivos de los cargos que posee. Se propone el diseño de un Manual de Descripción y Análisis de Cargos y su eventual puesta en práctica para generar efectos positivos en:

- La organización: esta herramienta detallará las funciones específicas, actividades y/o tareas que deben desarrollar cada uno de las funciones de los diferentes cargos,

también señalará las relaciones de coordinación, jerarquía y grado de responsabilidad que compete. Servirá de apoyo a la gerencia de Recursos Humano en sus procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Así mismo, permitirá el diseño y ejecución de técnicas de control, seguimiento y evaluación de las tareas asignadas en cada cargo y facilitará la supervisión de las mismas.

- Los trabajadores: les servirá de guía que les ofrecerá plenos conocimientos de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada cargo para de esta manera evitar la confusión y la debilidad de sus funciones.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de descripción y análisis de cargo para la Unidad Académica Las Piedras, que identifique las tareas, los deberes, responsabilidades y requisitos que el cargo exige a su ocupante.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Recopilar y analizar información bibliográfica sobre los fundamentos teóricos relativos a la descripción y análisis de cargo.
- Efectuar un diagnóstico de los diferentes puestos que integran la estructura organizativa en la Unidad Académica Las Piedras, de modo que permita identificar cuantos existen y como se encuentran distribuido el personal en cada uno de ellos, mediante la revisión del actual organigrama.
- Estructurar el manual de Descripción y Análisis de Cargo para la Unidad académica Las Piedras.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que fueron utilizadas para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado.

2.1 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es Descriptiva, Analítica y Proyectiva, es descriptiva por que especifica las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades, entes, organización o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un proceso de análisis.

Según Méndez (2001) “Es estudio descriptivo identifica característica del universo de investigación, señala forma de conducta y actitudes, estable comportamiento concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación” (pág. 137). El precitado autor afirma que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación y la entrevista.

La investigación descriptiva se caracteriza por generar datos d primera mano, para realizar después un análisis general, tanto de la información de fuentes primarias, fuentes secundarias así de los hallazgos teóricos encontrados en la revisión bibliográfica y presenten un panorama del problema o resultado de indagación.

Es analítico por que nos permite analizar las tareas, actividades realizadas, grado de responsabilidad, tipo de supervisión y nivel que ocupa relación de autoridad existente entre cada puesto de trabajo que conforma la estructura organizacional de la Unidad Académica Las Piedras.

Es proyectiva, la cual según Hurtado (2000), es aquella que “tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (p: 49).

En este sentido, se dice que es proyectiva porque se ocupa de determinar cómo deberían ser las cosas, para alcanzar determinados fines y funcionar adecuadamente para cubrir necesidades a partir de conocimientos anteriores.

El estudio realizado se apoyo en un diseño de campo, el cual se intenta observar y analizar los diferentes cargos que conforman la organización, para posteriormente diseñar un manual de descripción y análisis de cargos para la Unidad Académica Las Piedras.

Baresco (1999), al referirse a este diseño de investigación expresa lo siguiente: “Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más profundo del problema por parte del investigador y puede manejar datos con mayor seguridad” (p. 26).

En este sentido, Arias (2004), también tiene su definición al respecto: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 28).

De esta manera se define la investigación de campo, por cuanto los datos que se recolectaron son extraídos directamente del ambiente estudiado sin alterar ninguna de las variables; es decir, se tomo la información para la descripción y análisis de los cargos, directamente de los funcionarios de la Unidad Académica Las Piedras.

2.2 TÉCNICAS

Para Arias (2004), las técnicas de recolección de datos en la investigación “Se entiende por el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). Se entiende como los procedimientos concretos que se siguen para recolectar en las diferentes fases de la investigación la información necesaria.

Las técnicas a las cuales se recurrió en la investigación son: la observación y la entrevista. A continuación se describen las mismas.

- **Observación:**

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de la forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada (Hernández, 1996).

Esta técnica se utilizó por la sencillez y su facilidad de aplicación. Al visitar la Unidad Académica Las Piedras se prestó atención en el desarrollo normal de las actividades y tareas realizadas en cada puesto de trabajo de la institución, buscando informaciones para satisfacer las interrogantes de la investigación.

El tipo de observación aplicada en la investigación es la observación no participante, donde el observador fue ajeno al grupo o comunidad motivo de estudio, siendo más espectador que actor, pero no por esto dejó de ser sistemática.

Según Cerda, una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en formación para el estudio.

- **La entrevista**

La entrevista es una forma de interacción social que consiste en una conversación oral entre dos personas ; la primera denominada entrevistador que es la que recaba información y la otra llamada informante que es la que proporciona dicha información sobre aspectos que interesan al investigador (Hernández, 1999).

La entrevista aplicada fue la estructurada, llamada también dirigida o controlada, tomó la forma de un interrogatorio en el que las preguntas se plantearon tomando en cuenta el orden y se formularon con los mismos términos. Se realizó en base a un cuestionario preparado anticipadamente, la cual se aplicó a todos los funcionarios de la Unidad Académica Las Piedras.

2.3 INSTRUMENTOS

Los instrumentos requeridos son la guía de observación, guía de entrevista y el cuestionario.

- **Guía de observación**

En las guías de observaciones se registraron los hechos observados tanto dentro del aula como también en los recreos, en las reuniones espontáneas y programadas, eventos culturales y toda actividad proporcionándonos elementos necesarios para conocer las funciones que desempeñan cada uno de los funcionarios de la Unidad Académica Las Piedras.

- **Guía de entrevista**

Se utilizó la guía de entrevista estructurada en base a un cuestionario preparado anticipadamente con preguntas abiertas.

2.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes según Arias (2006) “Es todo lo que suministra datos o información”. (p. 27). La debida utilización de la información permite orientar la formulación del problema y las posibles soluciones, a partir de antecedentes, entrevistas, entre otras fuentes empleadas para centrar el trabajo en el objeto de estudio evitando desviaciones del planteamiento original. Considerando estos aspectos las fuentes de información que se toman en cuenta para efectos de la investigación son:

2.4.1 Fuentes Primarias.

Para analizar este aspecto se menciona a Blanco (1999), quién hace la siguiente referencia: “Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación ofreciendo un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando”. (p. 121).

Para obtener esta información primaria durante la investigación fueron entrevistados los funcionarios de la Unidad Académica Las Piedras. Quienes a través de sus expresiones verbales informaciones precisas, detallando con exactitud y objetividad las labores que llevan a cabo en las instalaciones de la misma. La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible con el fin de alcanzar una máxima calidad de información.

Utilizando como técnica la observación y la entrevista con los instrumentos de las guías de observación y guía de entrevista.

2.4.2 Fuentes Secundarias.

Siguiendo el mismo orden de ideas Blanco (1999), también describe las fuentes secundarias de la siguiente manera: “Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada”. (p. 121). Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias y están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. De acuerdo con lo reflejado por este autor, el tipo de fuentes utilizadas para la investigación está comprendida por todos aquellos documentos, físicos y electrónicos, sobre el tema de estudio y la organización, conformada por libros, tesis, leyes, páginas Web, entre otros.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La Administración de Recursos Humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

Las políticas de Recursos Humanos son consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos es crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El ambiente de operaciones de la Administración de Recursos Humanos la distingue de otra de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades, donde la Administración de Recursos Humanos maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia, sin embargo el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que la producen.

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia se puede afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización

Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del rendimiento de los trabajadores del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.
- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.
- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.
- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre dos empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y enumeraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continua ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona - puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto - mercado caracteriza la estrategia desplegada.
- Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. en este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural. Las posibles combinaciones resultado de cruzar la existencia/inexistencia de empleados y puestos de trabajo pueden ser observadas en el gráfico:

Tabla 3.1

Combinaciones de la existencia/inexistencia de empleados

Puesto SI , Persona SI	PUESTO CUBIERTO
Puesto NO, Persona SI	EXCEDENTE DE PLANTILLA
Puesto SI , Persona NO	PUESTO VACANTE
Puesto NO, Persona NO	PUESTO POTENCIAL

Fuente: Elaboración Propia.

- Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

- Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados.

Indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencias, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forma un área definida de trabajo. suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También pueden definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que se capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con manual de descripción y análisis de cargo a partir de análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

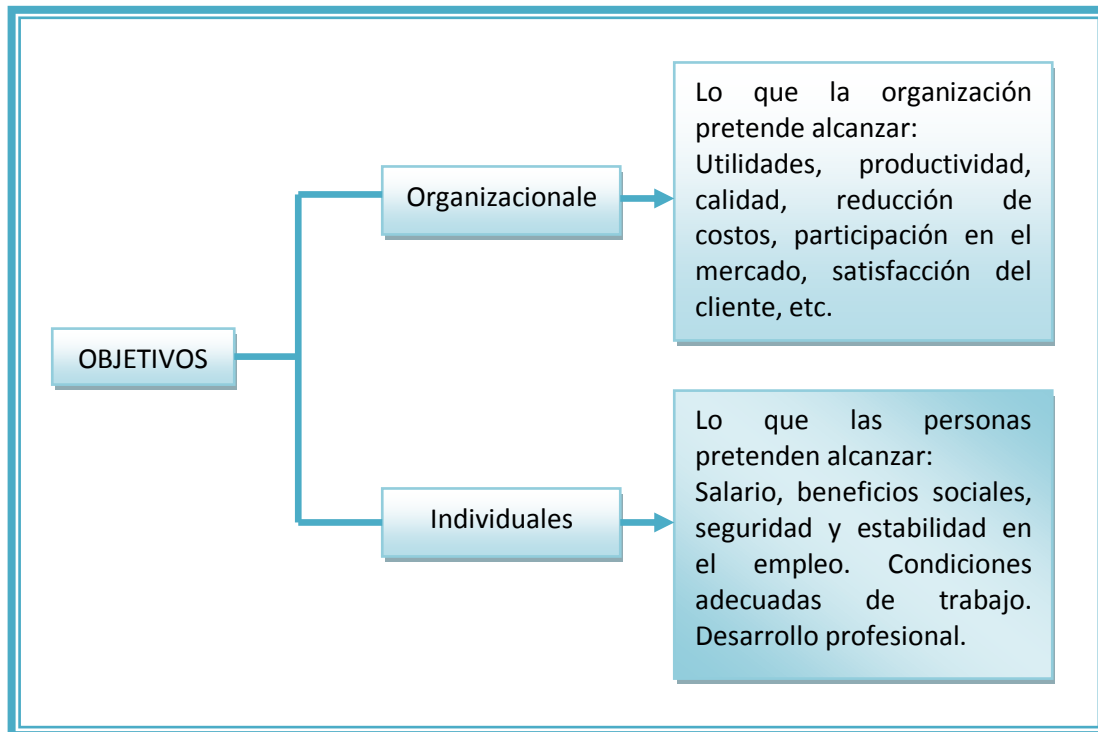
3.1 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre personas.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principios conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizaciones se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, los objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.).

Figura 3.1
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y OBJETIVOS INDIVIDUALES



Fuente: Chiavenato, Administración de recursos Humanos, pág. 109

En esta situación, la relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo.

3.1.1 Reciprocidad entre individuo y organización

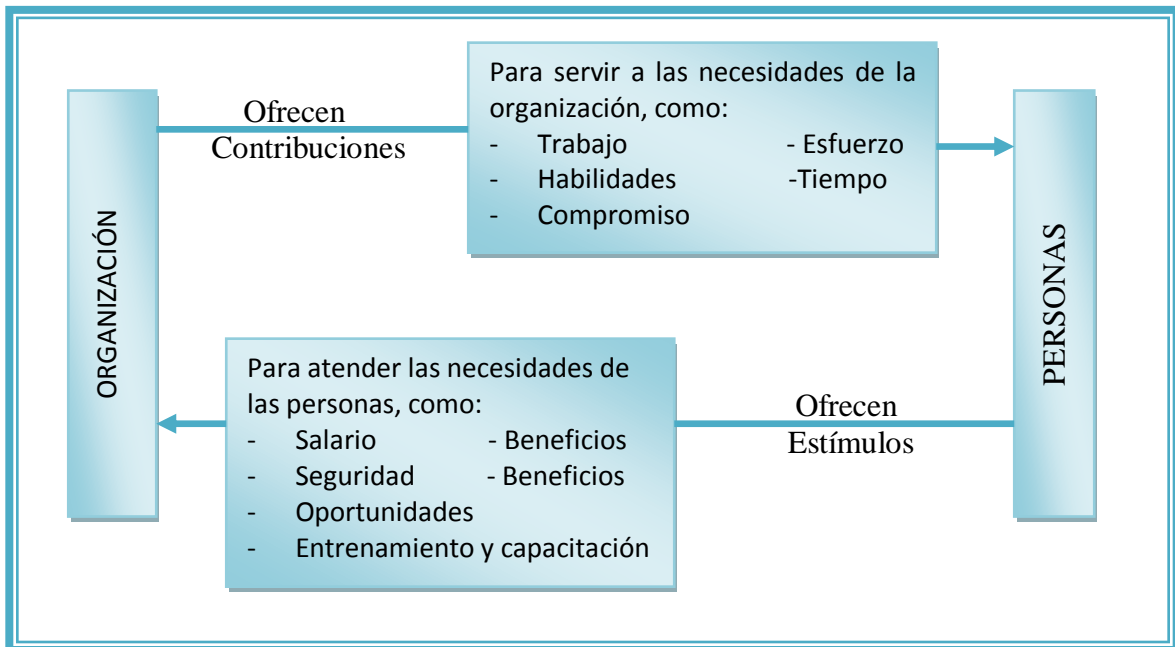
La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando

sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

3.1.2 Relación de Intercambio

Todo sistema social puede estudiarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base de ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.

Figura 3.2
RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 115

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las exigencias que le hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

3.1.3 Clima Organizacional

El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

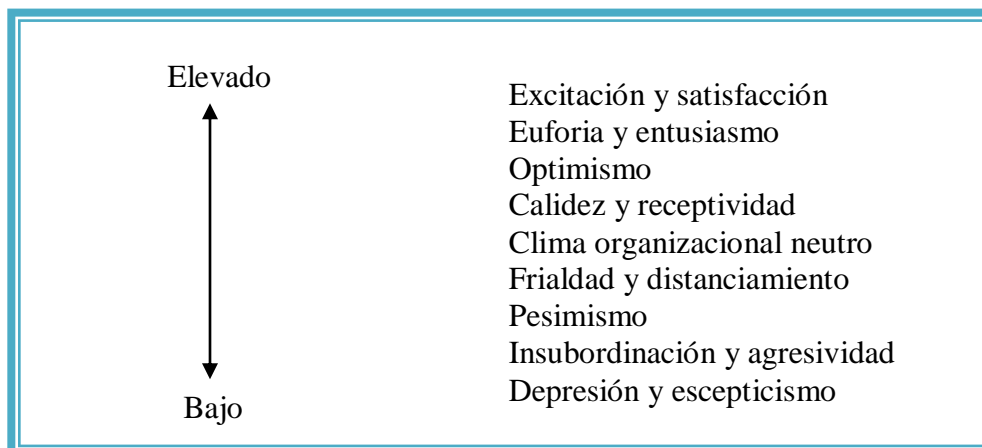
En términos se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes.

Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustraciones o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

Figura 3.3

CONTINUUM DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos humanos, pág. 120

El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

3.2 CONCEPTOS DE MANUAL

Los manuales son instrumentos fundamentales en la actividad administrativa, ya que los mismos buscan incrementar la eficiencia y eficacia al momento de la realización del trabajo asignado a los colaboradores, en pro del logro de los objetivos y metas.

- Rodríguez Valencia, "*como elaborar y usar los manuales administrativos*, pág. 45". Un manual es un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. Facilitan el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas Administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tienden a ser rígidos.

Se puede decir que la necesidad de manuales administrativos ha surgido por el "Creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, al la adaptación de técnicas modernas y la complejidad de la estructura administrativas".

- Según Gómez Cejas, "*planeación y organización de empresa*, pag.53". Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, cuales actividades han de desempeñarse y la justificación , y la de todas y cada una de ellas , en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizar .

- Otros autores como Agustín Reyes Ponce, "*Análisis de puestos, pag.37*" los definen como: "un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".

Un manual es un instrumento que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización, fundamentalmente contienen la descripción de los puestos lo cual es de suma importancia. También contienen la base legal de la organización, su estructura y fecha de creación. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

3.2.1 Importancia de los Manuales.

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para la ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su consecuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso , indicado generalmente quien , como ,cuando y para que ha de realizarse y de esta forma se facilitara el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficacia.

3.2.2 Objetivos de los Manuales.

1. Orientar los esfuerzos del empleado, debido a que contienen informaciones para ayudar a canalizar los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
2. Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
3. Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
4. Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

3.2.3 Ventajas de un Manual.

1. Facilita el trabajo.
2. Se obtiene información actualizada
3. Es fácil determinar la responsabilidad en el trabajo.
4. Los manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual.
5. Reduce costos al incrementar la eficiencia.
6. Elimina confusión.
7. Facilita la labor del empleado.
8. Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.

De acuerdo a Gómez Cejas, "Planeación y organización de empresas, pág. 75" Los manuales presentan algunos inconvenientes para la organización, como son los siguientes:

- a) Muchas compañías consideran que son demasiados pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- b) Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- c) Existe el temor que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Como medio de comunicación, dice Rodríguez Valencia, "*Como elaborar y usar los manuales administrativos, pág. 64*" se señalan las decisiones administrativas, y tiene los siguientes objetivos en la organización.

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.

3.2.4 Clasificación de los Manuales.

El tratadista Rodríguez Valencia, "*como elaborar y usar los manuales administrativos*, pág. 70" dice al respecto que estos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, sin embargo lo clasifica de acuerdo al contenido y la función específica.

De acuerdo al contenido pueden ser históricos de la empresa, organización de la empresa, política de las empresa, procedimiento de la empresa, contenido múltiple, manuales de puestos, manuales técnicos.

Según la función específica de venta, compras, personal, créditos y cobranzas, otras funciones y generales. Autores como Gómez Ceja, "*Planeación y organización de empresa*, pág. 78" dice en ese mismo tenor que los manuales se pueden denominar con diferentes nombres, en forma resumida existe la siguiente clasificación: por su alcance, por su contenido y por su función específica o área de actividad.

Por su alcance tenemos manuales generales o de aplicación universal, departamentales o de aplicación específica y de puestos o de aplicación individual.

Por el contenido pueden ser de historia de la empresa o institución, de organización, de políticas, de procedimientos, y de contenido múltiple.

Por la función o actividad de personal, de venta, finanzas, de ingeniería o producción y generales.

Ahora pasaremos a definir algunos de los manuales administrativos más importantes para las organizaciones:

3.2.4.1 Manual de organización.

Estos detallan la estructura de la empresa y señalan los puestos, la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los diversos órganos de una institución.

3.2.4.2 Manual de políticas.

Reciben el nombre, también, de manuales de normas. Estos manuales se caracterizan por ahorrar muchas consultas, conocer las políticas de una institución o empresa, ayuda a comprender en que se basan todas sus acciones.

3.2.4.3 Manuales de procedimientos.

Lo primero es que los mismos reciben diversos nombres como manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción, de rutina de trabajo, de trámites y métodos de trabajos.

A través de ello se establecen los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas.

Estos se refieren a tareas y trabajos individuales, a prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento y practicas generales en un área determinada de actividad.

3.2.4.4 Manuales de puestos.

Son llamados manuales individuales o instrucciones de trabajo. Aquí se precisan las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto particular. El mismo no solo contiene la descripción de las labores, explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimientos del mismo tiempo.

3.3 PUESTOS.

Para conceptualizar el termino puesto se precisa abordar el significado de tarea, obligación y función, las cuales pueden definirse, según Chiavenato, "*Administración de recursos humanos, pág. 291 - 292*":

a) **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

- b) **Obligación:** Es toda actividad individualizada por el ocupante de un puesto.
- c) **Función:** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante del puesto.

De donde luego pasa a definir puesto como el conjunto de funciones, tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, o sea en el organigrama.

Un puesto integra todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.

Alles, Martha, "*Desarrollo del talento humano*, pág. 69" define puesto como: "Una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo".

Otros autores, como es el caso de Rimsky, "*Administración de la remuneración total, nuevas sistemas de pago al personal*, pág. 103" definen puesto como: "Un conjunto de tareas y deberes regulares y ocasionales que cada empleado debe desempeñar. Se refiere específicamente a ocupaciones como secretaria, químico investigador, jefe de taller, almacenista, dibujante".

En el mundo post - moderno es esencial en las instituciones u organizaciones la flexibilidad, o sea la capacidad de adaptarse rápidamente y de forma adecuada a los cambios del entorno. De ahí estas tienen que buscar y normalizar mecanismos que ayuden a flexibilizar los puestos de trabajo, "como es el caso de los trabajos eventuales y los horarios de trabajo flexibles".

3.3.1 ¿Cómo se diseña un puesto?

Al momento de diseñar un puesto se deben establecer cuatro condiciones básicas, según Chiavenato, "*Administración de los recursos humanos*, pág. 293 – 294”

1. Señalar las tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.

2. Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones o sea métodos y procedimientos.
3. A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad)
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad).

De donde se parte para definir diseño de puesto como la especificaciones del contenido del puesto , de los métodos de trabajo y de la relación con los demás puestos , con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos , organizacionales y sociales , axiales como los requisitos personales de su ocupante según lo planteado por Chiavenato.

De acuerdo con Dolo y Vale Cabrera, "*La gestión de recursos humanos*, pag.147". "Los puestos de trabajos pueden ser más o menos accesibles a los aspirantes a un puesto en función de los elementos físicos de los mismos. Cuando se combinan varias de estas características, pueden influir en la motivación, el rendimiento, el absentismo y la rotación".

El diseño de puesto debe contener tres aspectos claves característicos, cometido y fines. Siguen diciendo estos autores al respecto, el diseño de puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales como:

1. **Variedad de habilidades**, o sea grado en que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que supone el use de talento.
2. **Significación del puesto**; grado en que un puesto tiene significado sustancial para la vida de otra personas.
3. **Identidad del puesto**, trabajo desde el principio al final, con un resultado visible.
4. **Autonomía**, grado en que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevara a cabo.

Al diseñar los puestos de trabajo en las organizaciones e instituciones deben revisarlos y planearse los siguientes:

- Elementos cognitivos el puesto: componentes concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o procedimiento de la información.
- Elementos físicos: elementos componentes concretos del puesto, como iluminación, colores, sonido, velocidad o ubicación.

Al diseñar los puestos de trabajos, las organizaciones deben revisarlos y plantearse mejoras, de forma tal que permitan lograr la eficiencia buscada y la satisfacción del colaborador.

"Existen tres maneras para mejorar el diseño del puesto como son:

1. Aquella más adecuada para puestos con bajo nivel de especialización .(Simplificación del trabajo)
2. Las que se aplican a puesto con nivel alto de especialización (rotación de puestos).
3. Las que permiten aumentar la flexibilidad (Ampliación del trabajo)".

3.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO

Las descripciones de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de los recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Chiavenato, "Administración de los recursos humanos, pág. 331" define la descripción de cargos como: " Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y los diferencian de los demás, que existen, en una empresa".

Así mismo la descripción de cargos proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace. Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

3.4.1 Ventajas de la Descripción de Cargos.

La descripción de cargos proporciona ventajas a la organización y al trabajador, simple y cuando se plantee, coordine y ejecute de manera precisa y objetivo.

En tal sentido Gómez Rondón, "Administración de personal, pág. 44 - 46" señala que las principales ventajas de la descripción de cargos son:

- Indica cuales son los requisitos para desempeñar cada cargo.
- Asigna atribuciones y responsabilidades.
- Delimita el área ocupacional y las funciones de cada quien.
- Explica lo que ha de hacerse, como ha de hacerse, porque ha de hacerse, para que ha de hacerse y cuando ha de hacerse.

3.4.2 Objetivos de la Descripción de Cargos.

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia; casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el mismo.

En tal sentido Chiavenato, "Administración de los recursos humanos, pág. 326", sostiene que los principales objetivos de la descripción de cargos son:

1. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo.
2. Suministrar la información necesaria de los programas de capacitación de personal.
3. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, la base para la administración de salarios.
4. Estimular la motivación de personal.
5. Servir de guía tanto al supervisor del trabajo como a sus subordinados para el desempeño de sus funciones.

Si se desea conocer el contenido de un puesto debe describirlo, de donde puede definirse una descripción de puesto "como un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y los hacen distintos a los demás puestos que existen en la organización".

Una descripción de un puesto contiene los siguientes elementos:

- a) Lo que hace el ocupante del puesto.
- b) cuando lo hace.
- c) como lo hace.

- d) porque lo hace.

3.4.3 Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato, "*Administración de los recursos humanos*, pág. 333", la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- a. **Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas).
- b. **Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, título, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Según Flippo, "*Principios de administración*, pág. 94" el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- a. Identificación del trabajo.
- b. Resumen del trabajo.
- c. Deberes a ser desarrollado.
- d. Supervisión dada y recibida.
- e. Relación con otros empleos.
- f. Maquinas, herramientas y otros materiales.
- g. Condiciones de trabajo.
- h. Definición de los términos más usuales.

- i. Comentarios adicionales que tienden a clasificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

- a. **Descripción del puesto:** Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace).
- b. **Especificación del puesto:** Requerimiento y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. (p. 48).

3.4.4 Reglas Para Preparar Descripciones de Puestos.

- Usar lenguaje simple, claro, objetivo y conciso.
- Debe describirse en tercera persona del presente.
- Los enunciados deben ser breves.
- Los párrafos deben iniciarse con verbos activos.
- Deben describirse siempre en sentido positivo, nunca negativo.
- Debe establecerse el porcentaje de tiempo de cada tarea.
- Debe evitarse la duplicidad de enunciados.
- No debe incluirse detalle minucioso.
- Debe ser elaborada independiente de otra.
- Debe incluirse solo los requisitos para el puesto descrito.

3.4.5 Fases para la elaboración de una guía de descripción de puesto

Las fases para elaborar una guía de descripción de puestos es la siguiente:

Fase 1. Identificación de tareas.

Fase 2. Identificación de tareas relacionadas entre si.

Fase 3. Redacción de los párrafos.

Fase 4. Redacción del propósito del puesto.

Fase 5. Factores de medición.

Un programa de descripción de puestos contiene los siguientes pasos según Sackman Bengolea - Suarez Rodríguez (2000).

1. Hacer un diagnóstico de la situación, para ello es preciso como se encuentra la organización en puntos como:

- El sistema de remuneración inadecuado, obsoleto, inorgánico o incoherente.
- Opinión acerca de la supervisión y de los empleados en general.
- Función de la estructura orgánica actual.
- Función de sistema de reclutamiento.
- Productividad general de la organización.

2. La capacitación

3. Convencer a la dirección superior de la aplicación del programa de descripciones.

4. Obtener compromiso de línea.

Se debe informar acerca de ese motivo y fundamentos, quienes dirigirán el programa, personal organizacional comprometido en el programa, cronograma, procedimientos, colaboración requerida y beneficios que aportara al personal su aplicación.

5. Elección del director del programa.

3.4.6 Tipos de descripción de puesto

"Existen diversos tipos de descripciones de puestos:

- a) Genéricas o globales, se caracterizan por describir el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas.
- b) Específicas, señalan los deberes y tareas precisas de un puesto. Tienen utilidad en la selección de personal, planeamiento de la organización, programa de formación, evaluación del desempeño y estudio de remuneración cuando estas se aplican, se busca la evaluación de puestos, el análisis de puestos, construir organigramas, estructurar remuneración y planear desarrollo”

3.5 ANÁLISIS DE CARGOS

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato, "*Administración de recursos humanos* pág. 276" define el análisis de cargos como " el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño".

3.5.1 Estructura del análisis de cargo

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a. Requisitos intelectuales, que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b. Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- c. Responsabilidades implícitas, tiene que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- d. Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

3.5.2 Importancia del análisis de cargo

El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal, refleja su importancia en el proceso de reclutamiento y la selección de los empleados, es decir, al carecer de descripciones y especificaciones de cargos actualizados. Se tendría que reclutar y seleccionar empleados para un cargo determinado sin tener bases de datos claros sobre los requisitos exigidos por dicho puesto.

Además el análisis de cargos es: " El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes que son llamados factores de especificaciones.

3.5.3 Elementos del Análisis De Cargos.

Los elementos básicos del análisis de cargos son:

- La Descripción de cargos: Proceso que comprende la identificación (Titulo, departamento, jefe inmediato, entre otros), las funciones que realizan y los accesorios que se manejan en el cargo (equipos y herramientas).
- La Especificación de Cargos: Es donde se mencionan los requisitos mínimos que debe tener una persona para ocupar un cargo (capacidades, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

3.6 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

La descripción y el análisis de cargo son responsabilidad de línea y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargo, quien puede ser un empleado especializado de staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

3.6.1 Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. E análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con la facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

3.6.1.1 Características

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

3.6.1.2 Ventajas

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

3.6.1.3 Desventajas

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

Se aconseja que este método se aplique en combinaciones con otros para que en el análisis sea más completo y preciso.

3.6.2 Método del cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

3.6.2.1 Características

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

3.6.2.2 Ventajas

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

3.6.2.3 Desventajas

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.

- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

3.6.3 Método de la entrevista

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

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

3.6.3.1 Características

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

3.6.3.2 Ventajas

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

3.6.3.3 Desventajas

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargo no se prepara bien para realizarla.
- d) Costos operativos elevados: exige analista expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Tabla 3.2
TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO

Métodos	Participación	
	Del analista	Del ocupante
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 342

3.7 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGO

3.7.1 Etapa de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargo requiere los siguientes pasos:

- 1) Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza tipología, etc.
- 2) Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- 3) Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedia o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- 4) Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.
- 5) Selección de los factores de especificaciones que se utilizará en el análisis, basada en dos criterios:
 - a) Criterio de universalidad, los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos, en 75% de éstos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
 - b) Criterio de discriminación, Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no pueden ser constante o uniformes.
- 6) Dimensionamiento de los factores de especificaciones, determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se

hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.

- 7) Gradación de los factores de especificaciones, consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que pueden asignársele sólo determinados valores que representan segmentos de su amplitud de variación).

3.7.2 Etapa de preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- 1) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- 2) Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- 3) Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
- 4) Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

Esta etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

3.7.3 Etapa de ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redactan el análisis.

- 1) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
- 2) Selección de los datos obtenidos.
- 3) Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.

- 4) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- 5) Redacción definitiva del análisis del cargo.
- 6) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).

3.8 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS

La aplicación de los resultados del análisis de los cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos de la descripción y análisis de cargos son muchos, pues éstos constituyen la base de cualquier programa de Recursos humanos. Los principales objetivos son:

- 1) Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- 2) Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- 3) Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- 4) Determinar las escalas salariales – mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- 5) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- 6) Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

- 7) Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

CAPITULO 4

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al realizar la investigación se pudo obtener los siguientes datos al respecto, se observó que no existen manuales de ningún tipo, mucho menos un **MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO** donde estén descritas las tareas y actividades de los puestos de trabajo. El trabajo realizado por los empleados no responde a una realidad del puesto, sino a la exigencia de los supervisores de manera que lo mismo no obedece a ninguna rigurosidad administrativa de manera que no se busca calidad en los resultados.

De forma tal que no hay definidas tareas y actividades para los puestos, y las mismas se desarrollan de forma desordenada, de tal manera que no existe una estructura jerárquica fuerte donde se identifiquen las labores de los colaboradores.

Los mismos no tienen claro la finalidad de su trabajo en cada puesto de trabajo. Las decisiones no dependen de orden administrativo con propósito claro que permitan la medición de cumplimiento de objetivo y al mismo tiempo evaluar.

Es necesario hacer un análisis de puesto para determinar cuál es el orden de las tareas de cada puesto. Como no existe una descripción de cada puesto, no hay una conciencia clara de las responsabilidades y fines de cada puesto, lo que crea confusión al momento que los colaboradores realicen su trabajo, elementos que pueden afectar su rendimiento y por ende su motivación.

CAPITULO 5

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

5.1 ETAPAS DE LA EVALUACION DEL PROYECTO.

5.1.1 Aprobación de la validación reactiva del proyecto.

Primeramente se llevara al consejo de unidad para la socialización de la propuesta, donde se analizará la descripción y el análisis de cada uno de los cargos para luego su aprobación o desaprobación. En caso de aprobación se enviará el Manual de Descripción y análisis de Cargo al Honorable Consejo Universitario en la Universidad Amazónica de Pando con sede en la Ciudad de Cobija para su aprobación o desaprobación.

5.1.2 Socialización del Manual de Descripción y Análisis de cargo con todos los funcionarios de la Institución.

Se socializará el Manual de Descripción y Análisis de cargo con todos los funcionarios para que conozcan sus tareas o funciones que deben cumplir en dicho cargo y así poder cumplir con los objetivos de la institución.

5.1.3 Desempeño

Una vez conocidas tareas, responsabilidades de cada cargo los funcionarios se enmarcaran específicamente a cumplir con dichas tareas.

5.1.4 Medición constante de los resultados

La medición de los resultados requiere fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada. Se utilizará los siguientes indicadores para evaluar a cada uno de los funcionarios en el desempeño de sus funciones para conocer los cambios que se van dando en la institución con la implementación del Manual de Descripción y Análisis de Cargo:

Tabla 5.1
PLANILLA DE INDICADORES DE EVALUACION

FUNCIONARIOS	INDICADORES																	
	Asisten a la evaluación mensual y discute las propuestas o sugerencias de los demás.			Manifiesta los roles que se debe cumplir en su cargo.			Manifiesta sentirse capaz de cumplir con las funciones que le son asignadas en su cargo.			Es responsable con las funciones que le son asignadas.			Se rige específicamente al manual de descripción y Análisis de cargo de la institución.			Evita la duplicidad de funciones entre funcionarios.		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N

Fuente: Elaboración Propia

Abreviaturas utilizadas:

S = Siempre.

AV = A veces.

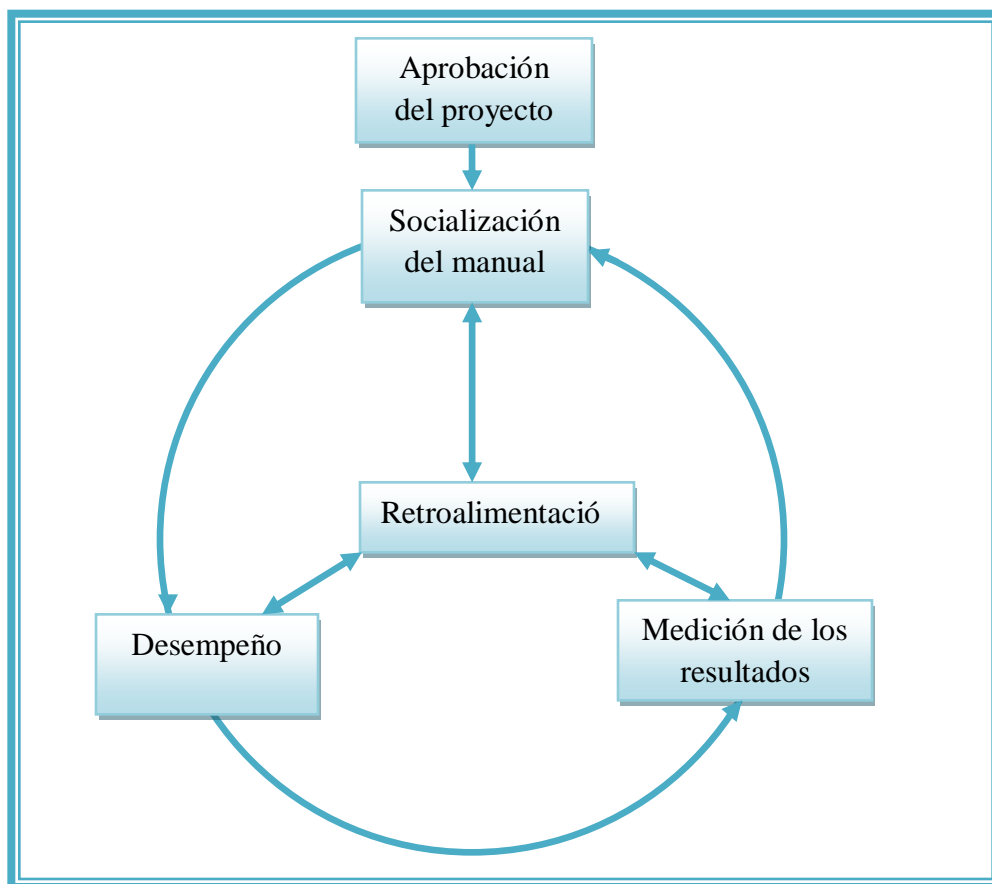
N = Nunca

5.1.5 Retroalimentación

Debe de existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

La retroalimentación se aplicará durante el proceso de la aplicación del proyecto para ajustar algunos cambios que se pudiesen dar en este proceso, en beneficio de la institución.

Figura 5.1
DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6

PROPUESTA DEL PROYECTO

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGO PARA LA UNIDAD ACADEMICA LAS PIEDRAS”

6.1 INTRODUCCION

La Unidad Académica Las piedras es dependiente de la universidad Amazónica de Pando, es una Institución sin fines de lucro que brinda servicios de educación superior para la sociedad.

6.2 DECLARACIONES FUNDAMENTALES

6.2.1 Misión

"Institución pública y autónoma de educación superior que forma profesionales idóneos. Con excelencia académica, pensamiento crítico y compromiso social, que desarrolle la investigación científica y tecnológica, promoviendo la interacción social en un contexto de diversidad social e interculturalidad, para contribuir al desarrollo integral de nuestra Amazonía"

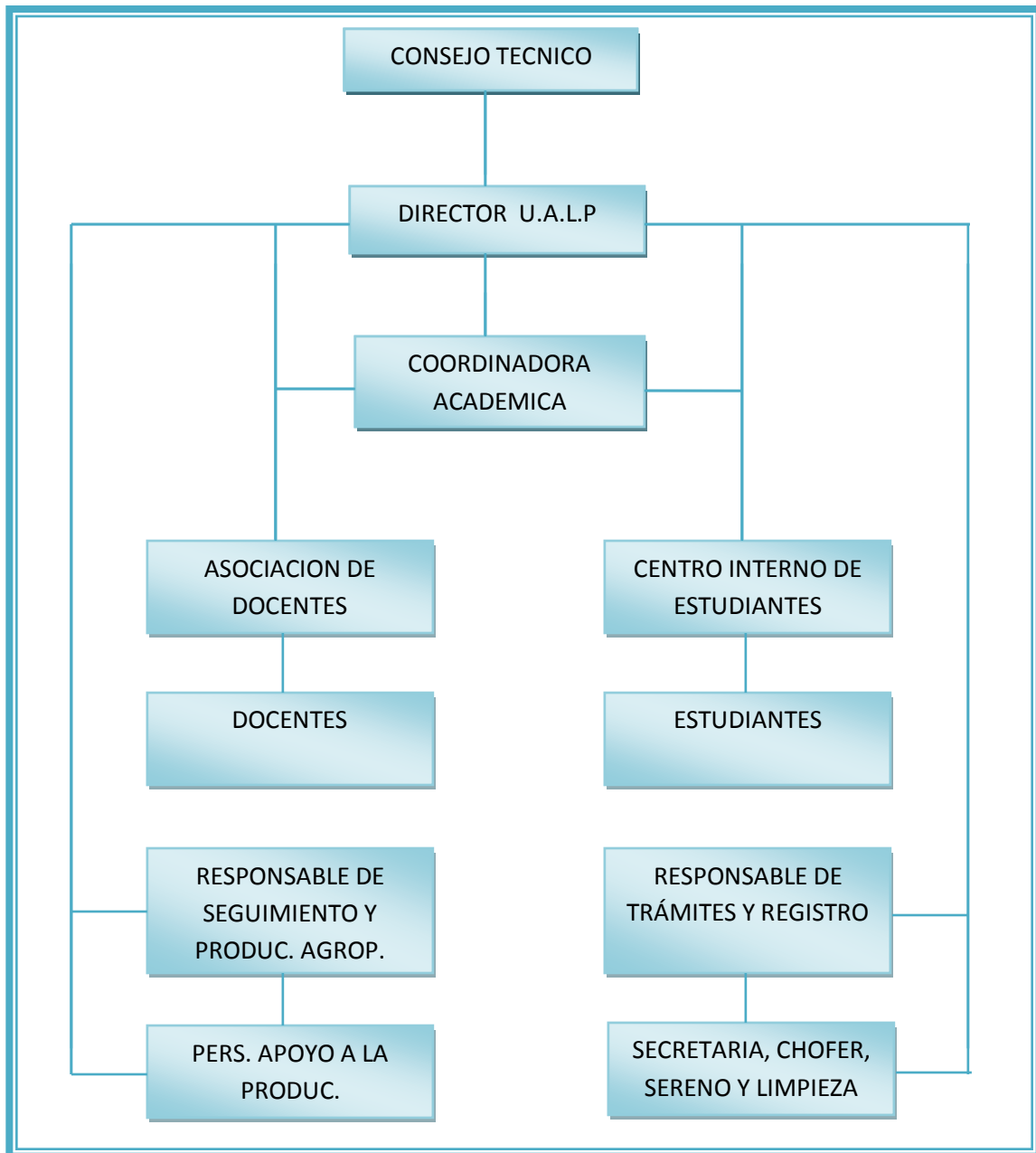
6.2.2 Visión

"En el año 2017 la Universidad Amazónica de Pando, será una Universidad Autónoma, transparente, desconcentrada, incluye con libertad de pensamiento, comprometida con su población, que brinde profesionales de excelencia académica, investigación científica y tecnológica pertinente hacia su entorno, enfocada a una gestión moderna por flexible basadas en resultados, con todos sus programas acreditados orientados al bienestar de la comunidad universitaria para contribuir al desarrollo integral de nuestra amazonía.”

6.2.3 Organigrama (actual)

De acuerdo al organigrama actual se vio la necesidad de implementar y reajustar la estructura jerárquica.

Figura 6.1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA U.A.L.P



Fuente: Unidad Académica Las Piedras

6.2.4 Marco valórico

- a) La búsqueda de la excelencia y el espíritu de superación.
- b) Nuestra capacidad de auto evaluación y autocritica.
- c) El respeto, la libertad y la tolerancia.
- d) La participación , la integración y la solidaridad con la sociedad a la cual nos debemos,
- e) La honestidad, transparencia y ética en todos los manejos de la institución y la confianza que nos generen la rectitud y pulcritud de sus procesos.
- f) El reconocimiento al merito y al talento.
- g) La estética, el equilibrio con el medio social y natural.

6.3 MARCO LEGAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE MANUAL

- ❖ La Ley núm. 1178 de administración y control Gubernamental (SAFCO), que en su Capítulo I, Artículo "1" establece que: “la presente Ley regula los sistema de Administración y de control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública”, y en su Artículo "2" establece que regula, entre otros, al sistema de Organización Administrativa y al Sistema de Administración de personal.
- ❖ La Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa que en su Título I, inciso "1" establece que: "el sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas , criterios y metodología, que a partir del Marco Programa de Operación Anual , regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas , contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.
- ❖ En su Titulo 1 , inciso "2"(Objetivo del sistema de Organización Administrativa) establece como objetivo general: "optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios , de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico , político, social y tecnológico "en el mismo Título, inciso "2"establece como objetivo específicos:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
 - Evitar la duplicidad y dispersión de funciones.
 - Determinar el ámbito de competencias y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
 - Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
 - Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.
- ❖ La Norma Básica del Sistema Administración de personal que en su Título Primero, Capítulo I, Artículo "I" establece: " Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley No 1178 de Administración y control Gubernamental, la Ley No 2027 estatuto del Funcionario Público y Decreto Reglamentarios correspondientes".

6.4 CONCEPTO DE MANUAL.

El presente Manual, es e; documento que presenta y determina las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, en las distintas Unidades que conforman la Estructura Orgánica de la Unidad Académica Las Piedras, además de describir cada uno de los cargos, en cuanto a su responsabilidad y funciones, al mismo tiempo de señalar los grados de jerarquía y grado de autoridad de las distintas Unidades que componen la Unidad Académica Las Piedras.

6.4.1 Objetivos del Manual de Descripción de Cargo

- Regular la actividad orgánica de la Unidad Académica Las Piedras, teniendo en cuenta las características y peculiaridades de las funciones de la Institución.
- Considerar la obligación de las funciones y atribuciones contenidas en el presente Manual para todos los niveles que comprende el organigrama de la Institución, no pudiendo alegarse desconocimiento de estas normas.

- Concordar las disposiciones del presente Manual de descripción de cargo con las establecidas en el Manual de organización y funciones y el organigrama de la Institución.
- Determinar los perfiles de los ocupantes.
- Seleccionar el personal.
- Orientar la capacitación.
- Realizar la evaluación del desempeño.
- Contribuir a mejorar los Sistemas de Información y Control Interno.

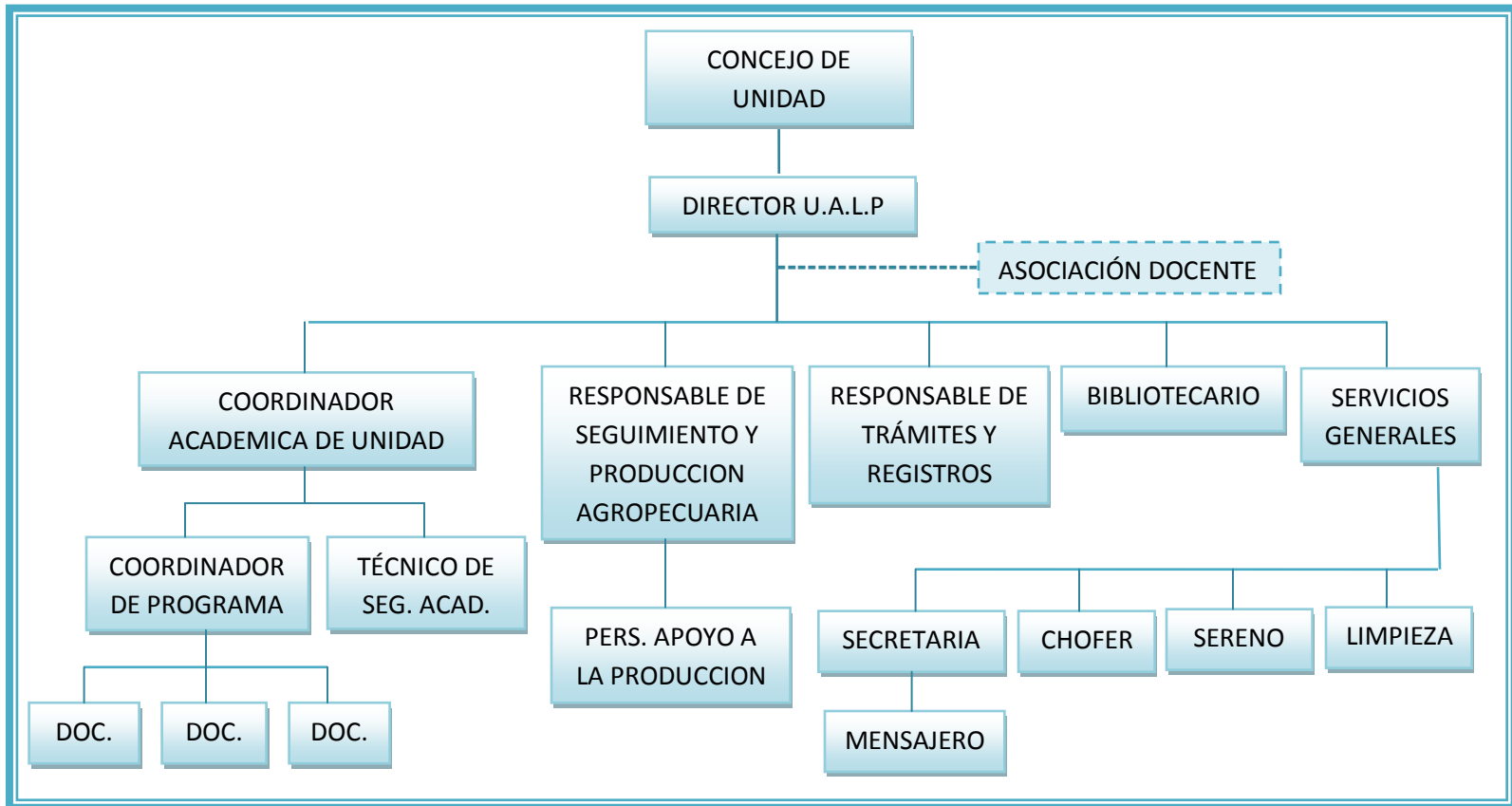
6.5 ALCANCE

El presente Manual de Descripción y Análisis de cargo, es de aplicación obligatoria para todos los funcionarios, directivos y servidores públicos y consultores que trabajan en la Unidad Académica Las Piedras, según la estructura organizacional.

6.6 ORGANIGRAMA (PROPUESTO)

La descripción y análisis de los cargos de la Unidad Académica Las Piedras se realizó tomando de base el siguiente organigrama:

Figura 6.2
ORGANIGRAMA (PROPUESTO)



Fuente: Elaboración Propia.

6.7 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Director de Unidad Académica Las Piedras.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Rector y Vicerrector	SUPERVISION: Coordinadores de programas.	
RESUMEN: Autoridad encargada de gerenciar las actividades Académicas y Administrativas de área.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar y promover su ejecución del Plan de Desarrollo del Área en concordancia con el Plan de Desarrollo de la UAP. b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los Reglamentos, las Resoluciones del concejo, H. Consejo Universitario, Concejo Académico Universitario y consejo de Área. c) Integrar el Congreso Universitario con derecho a voz y el H. Consejo Universitario y Consejo Académico Universitario con derecho a voz y voto. d) Convocar a Consejo de Área, presidirlos y ejecutar sus resoluciones. e) Conceder licencia a los docentes y administrativos del Área de acuerdo a reglamentación de la UAP. f) Presidir las actuaciones de los claustros, Consejo de Área y de los organismos encargados de tareas específicas encomendadas por el Consejo Universitario, Rector y/o Vicerrector. g) Suscribir junto con el Rector, contratos o convenios para proyectos y programas propios del Área de modalidades de graduación y/o desarrollo del Área. h) Presentar informe anual ante el Consejo de Aéreas de las labores desarrolladas en la gestión académica vencida. 		

- i)** Dirigir la actividad administrativa y ejecución presupuestaria del Área.
- j)** Gestionar previo estudio de mercado la apertura de nuevos programas relacionados con el Área.
- k)** Promover la capacidad permanente de dependiente administrativos del área.
- l)** Promover la evaluación institucional del Área y de los Programas en coordinación con la Dirección de Planificación.
- m)** Elaborar el Plan Operativo Anual de gestión correspondiente.
- n)** Elaborar reglamentos internos y manuales y proponerlos al Consejo de Área.
- o)** Proponer al CAU y posteriormente al H. Consejo Universitario modificaciones en los Planes de estudios a través de jornadas académicas y pre sectoriales en coordinación con los Programas y Departamentos con Resolución del Consejo de Área.
- p)** Dirigir y representar a los Programas que componen el Área.
- q)** Presidir las defensas de las modalidades de graduación de acuerdo al reglamento.
- r)** Realizar seguimiento técnico a los Programas.
- s)** Hacer cumplir las sanciones disciplinarias establecidas por las instancias de Co - Gobierno correspondientes para los docentes, estudiantes y dependientes administrativos, conforme a reglamento previas resoluciones.
- t)** Procesar los informes presentados por los Coordinadores de Programas y Departamentos y enviar al CAU.
- u)** Convocar y presidir la Asamblea Docente - Estudiantil.
- v)** Coordinar el funcionamiento del Área y de sus respectivos programas, al igual que de sus dependencias, asignando el personal necesario para cada una de ellas, de acuerdo a normas establecidas.
- w)** Canalizar ante el Vice - rectorado mediante Resolución de Consejo de Área, el requerimiento de docentes solicitados por los Coordinadores de Programa.
- x)** Promover reuniones de coordinación y evaluación con docentes en el ámbito del Área en coordinación con los departamentos docentes.

- y) Fomentar actividades culturales, deportivas y otros en el Área en coordinación con los Coordinadores de Programas, Departamentos y Dirección de Interacción Social.

ANALISIS DEL CARGO

a) Responsabilidades

- 1) Velar por el respeto a la institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución en el marco del progreso y desarrollo regional , nacional e internacional.
- 2) Responder por el cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos tangibles e intangibles, documentos e información a su cargo que son de propiedad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocer el ordenamiento jurídico nacional, departamental, municipal e institucional vigente en el marco de su competencia.
- 2) Conocimiento respecto de la gestión universitaria y técnicas administrativas.
- 3) Habilidad e iniciativa para encarar y resolver los problemas inherentes a la institución y que sean de su competencia.
- 4) Buenas relaciones humanas e interinstitucionales.
- 5) Conocimiento sobre el manejo de programas computarizados necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Tener grado académico de licenciatura en la rama correspondiente y título en provisión nacional, y postgrado en el área de la educación superior o en áreas afines.
- 3) Ser docente titular de la Universidad, con una antigüedad mínima de cinco

(5) años.

- 4) No haber ejercido funciones de autoridad universitaria en periodos de intervención institucional, ni tener antecedentes anti autonomistas comprobadas.
- 5) No haber sido condenado a pena corporal con sentencia ejecutoriada por delitos comunes.
- 6) No tener resolución condenatoria en proceso universitario, ni estar sometido a procesos institucionales de cualquier naturaleza.
- 7) Ser elegido en Claustro de unidad, En caso de interinatos, ser designado por el Honorable Consejo Universitario.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador Académica de Unidad.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director Unidad Académica Las Piedras	SUPERVISION: Coordinador de carrera.	
RESUMEN: Trabajo técnico administrativo y académico que responde a la coordinación de la ejecución del programa y administración del seguimiento académico de los estudiantes en el mismo.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos de la U.A.P y las disposiciones emanadas de las autoridades superiores de la Universidad Amazónica de Pando. b) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el Proceso Enseñanza - Aprendizaje en el programa , en el marco del Modelo Académico , el Plan de Desarrollo del Área y de la Universidad Amazónica de Pando. c) Administrar las actas de calificaciones, garantizándola eficiencia, transparencia y confidencialidad en coordinación con el vicerrectorado. d) Asistir a las reuniones del Consejo Académico Unidad (CAU). e) Elaborar reportes académicos de acuerdo al requerimiento de autoridades superiores. f) Coordinar con los Departamentos y Administración del Campus en la elaboración de horarios y asignación de aulas respectivamente. g) Elaborar estadísticas académicas. h) Proponer al Director de la U.A.P los requerimientos de recursos humanos y materiales, para la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual. i) Elaborar informes técnicos periodos, de sierre de gestión o finalización de Programa y presentar al Director de la U.A.P. j) Promover el rediseño curricular del programa en coordinación con el Área y 		

departamentos docentes.

- k) Promover la evaluación institucional del programa en coordinación con el Área y departamentos docentes.
- l) Promover reuniones de coordinación y evaluación con docentes a nivel de programa en coordinación con el Área y los departamentos docentes.
- m) Promover actividades culturales , deportivo y otros con docentes y estudiantes en coordinación con el Director de la U.A.P.

ANALISIS DEL CARGO

a) Responsabilidades

- 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución.
- 2) Es responsable del ciudadano, uso, manejo, conservación y resguardo de los archivos, materiales, documentos e información a su cargo que son de exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocer el ordenamiento jurídico nacional, departamental, municipal e institucional vigente en el marco de su competencia.
- 2) Conocimiento de la gestión universitaria y técnica administrativas.
- 3) Habilidad e iniciativa para encarar y resolver los problemas inherentes a la institución y que sean de su competencia.
- 4) Buenas relaciones humanas e interinstitucionales.
- 5) Conocimiento sobre el manejo de programas computarizados necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Tener grado académico de licenciatura, título en provisión nacional y posgrado en el área de la educación superior.

- 3) Ser docente titular de la Universidad, con una antigüedad mínima de (3) años.
- 4) No haber ejercido funciones de autoridad universitaria en periodos de intervención institucional, ni tener antecedentes anti autonomistas comprobadas.
- 5) No haber sido condenado a pena corporal con sentencia ejecutoriada, por delitos comunes.
- 6) No tener resolución condenatoria en proceso universitario, ni estar sometidos a procesos institucionales de cualquier naturaleza.
- 7) Haber participado en los cursos sobre la Ley 1178 y Responsabilidad por la Función Pública dictados por el Centro Nacional de Capacitación de la Contraloría General de la República.
- 8) Estar registrado en el colegio profesional correspondiente.

Fuente: Elaboración Propia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Carrera.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Coordinador académico.	SUPERVISION: Docentes.	
<p>RESUMEN: Trabajo profesional de dirección, operación y gestión en la administración académica de la carrera, coordinando y dirigiendo las actividades relacionadas con la implementación de los planes académicos de investigación y extensión. Sus funciones son desarrolladas a dedicación exclusiva y no puede ejercer ninguna otra actividad pública, excepto la docencia universitaria remunerada a tiempo horario, conforme a disposiciones institucionales vigentes.</p>		
<p>DESCRIPCION DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de su competencia, establecidas en las normas legales de la institución. b) Representar a la carrera en actos institucionales y/o extra institucionales. c) Convocar y presidir el Consejo de Carrera. d) Participar del Honorable Consejo de la Unidad, con derecho a voz y voto. e) Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones del Consejo de Carrera, del Honorable Consejo de Unidad, del Consejo Académico, del Rector. f) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas y legales de la Universidad. g) Refrendar los Certificados de Notas, de acuerdo a solicitud. h) Coordinar con el coordinador Académico de Unidad y realizar el seguimiento a la correcta aplicación de los distintos currículos académicos y la introducción de mejoras a las mismas. i) Atender, en primera instancia, los reclamos de estudiantes sobre el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje. j) Participar del Consejo Académico de Unidad, con derecho a voz y voto. k) Realizar otras funciones que le asigne el Coordinador Académico de Unidad u 		

otras instancias superiores de la Universidad.

- l) Sugerir y recomendar a las jornadas académicas, modificaciones a los planes de estudio y métodos de enseñanza - aprendizaje de la carrera.
- m) Programar y organizar cursos de capacitación y actualización de docentes y estudiantes.
- n) Conceder licencia a docentes, estudiantes, de acuerdo a reglamento vigente.
- o) Convocar reuniones académicas de la carrera.
- p) Solicitar la entrega de la planilla de calificaciones al final de cada gestión, tanto para las carreras semestralizadas como anuales, revisando y avalando con su firma.
- q) Supervisar al personal de su dependencia en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- r) Elaborar el informe anual sobre las actividades desarrolladas y logros alcanzados, o cuando el caso así lo requiera.
- s) Elaborar el Programa Operativo Anual consolidado de su unidad, y posterior remisión al Director de la U. A. L. P.
- t) Realizar el seguimiento permanente a la ejecución y cumplimiento del Programa Operativo Anual de su unidad, estableciendo las medidas correctivas que el caso aconseje.

ANALISIS DEL CARGO

Responsabilidades

- 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la entidad.
- 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son de exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocer el ordenamiento jurídico nacional, departamental, municipal e institucional vigente en el marco de sus competencias.

- 2) Conocimiento respecto de la gestión universitaria y técnicas administrativas.
- 3) Habilidad e iniciativa para encarar y resolver los problemas inherentes a la institución y que sean de su competencia.
- 4) Buenas relaciones humanas e interinstitucionales.
- 5) Conocimiento sobre el manejo de programas computarizados necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) **Requisitos**

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Tener grado académico de licenciatura en la rama correspondiente, título en provisión nacional y postgrado en el área de la educación superior o en áreas afines.
- 3) Ser docente titular de la Universidad, con una antigüedad mínima de (3) años.
- 4) No haber ejercido funciones de autoridad universitaria en periodos de intervención institucional, ni tener antecedentes anti autonomistas comprobadas.
- 5) No haber sido condenado a pena corporal con sentencia ejecutoriada, por delitos comunes.
- 6) No tener resolución condenatoria en proceso universitario, ni estar sometido a procesos institucionales de cualquier naturaleza.
- 7) Ser elegido en Claustro Facultativo. En caso de interinatos, ser designado por el Honorable Consejo de Unidad.

Fuente: Elaboración Propia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Docencia.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Coordinador de carrera.	SUPERVISION: No tiene a su cargo	
RESUMEN: Profesional experto preparado técnicamente en su campo y en el ámbito pedagógico, que administra el proceso docente educativo de una asignatura, en el Marco del Modelo Académico de la Universidad Amazónica de Pando.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<p>a) Administrar el proceso docente - educativo de la asignatura en el marco del modelo académico de la Universidad Amazónica de Pando.</p> <p>b) Cumplir estrictamente con la disposiciones emanadas de las autoridades académicas - administrativas de la Universidad y las autoridades del Área, Programa y Departamento.</p> <p>c) Cumplir con las tareas establecidas en el proceso de evaluación docente, de acuerdo a reglamento.</p> <p>d) Asistir a las reuniones de trabajos metodológicos, jornadas académicas, pre-sectoriales y otros relacionados con el diseño o rediseño curricular de programas a las que tributa su asignatura.</p> <p>e) Actualizar los contenidos curriculares y metodológicos de la signatura en el marco del Modelo Académico de la Universidad Amazónica de Pando.</p> <p>f) Participar de proyectos de investigación e interacción social.</p> <p>g) Asumir las responsabilidades inherentes a su condición de profesional y desempeño académico, exhibiendo buena conducta de moral y ética.</p>		
ANALISIS DEL CARGO		
<p>a) <u>Responsabilidad</u></p> <p>1) Con recurso humano, materiales y equipos.</p>		

b) Aptitudes

- 1) Poseer conocimientos en el área de educación superior.
- 2) Capacidad organizativa y de análisis.
- 3) Habilidad para tomar decisiones.
- 4) Tener buenas relaciones interpersonales, creatividad, responsabilidad e iniciativa.

c) Requisitos

- 1) Tener postgrado en educación superior.
- 2) Poseer título en provisión nacional.
- 3) Poseer conocimientos afines al área.
- 4) Tener experiencia de un año en el área de la docencia.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Responsable de trámites y registro.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: No tiene a su cargo.	
RESUMEN: Trabajo técnico de apoyo administrativo en el control de los kardex y file para el proceso de inscripción estudiantil.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar y ejecutar el desarrollo de las actividades asignadas al cargo. b) Verificar la documentación exigida para el trámite de inscripción y traspaso a otras carreras y universidades. c) Registrar en la base de datos del sistema computarizado la documentación estudiantil presentada. d) Elaborar informes sobre alumnos que han cumplido con los requisitos exigidos para su inscripción. e) Clasificar, ordenar y archivar en forma sistemática la documentación estudiantil por carreras. f) Llevar el control de lo files individuales de los estudiantes por carreras. g) Apoyar en la inscripción de alumnos de acuerdo a instrucción en los diferentes periodos académicos. h) Verificar la documentación existente con la Base de datos del sistema computarizado. i) Elaborar informe anual de las actividades desarrolladas y logros alcanzados, o cuando el caso así lo requiera. j) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<p>a) <u>Responsabilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y 		

proyección de la entidad.

- 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son de exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocimiento en el manejo de ficheros y archivos de documentos.
- 2) Conocimiento en el manejo de computación y paquetes de office.
- 3) Habilidad para atender al público.
- 4) Buenas relaciones humanas.
- 5) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Poseer certificado de Técnico Superior en Operación de Sistemas de Computación, o estar cursando tercer año de la carrera de ingeniería de sistemas o informática.
- 3) Tener experiencia mínima de (2) años, en cargos similares.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Responsable de seguimiento y producción agropecuaria.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: Persona de apoyo a la producción.	
RESUMEN: Trabajo profesional especializado responsable de la administración y manejo de la producción y comercialización de los productos generados en la diferentes unidades productivas y de servicio de la institución.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de su unidad establecidas dentro de su competencia. b) Establecer las políticas de comercialización de la producción en función a las condiciones del mercado interno y externo. c) Presentar un informe económico mensual, sobre el movimiento de los ingresos por la venta de los diferentes productos. d) Plantear programas y proyectos para la industrialización de los productos pecuarios, agrícolas, forestales e ictícolas. e) Reglamentar y proponer en coordinación con los docentes del área aspectos generales de investigación en diferentes temas de producción y servicio. f) Gestionar ante organismos nacionales e internacionales la cooperación económica y tecnología para fortalecer y potenciar las unidades productivas y de servicios, en el campo de la investigación, producción, comercialización e interacción. g) Coordinar con los municipios del departamento programas de fortalecimiento productivo. h) Coordinar y programar con la unidad académica, los trabajos de investigación, prácticas y pasantías a realizarse dentro de las unidades productivas. i) Brindar asistencia técnica en prácticas pre-profesionales y de titulación. 		

- j) Gestionar el suministro de insumos, equipos y otros materiales necesarios para la producción y prestación de servicios.
- k) Realizar en forma sorpresiva y periódica inventarios de los productos a la venta en el centro de acopio.
- l) Revisar y firmar en forma diaria la documentación por concepto de ingresos y ventas de los diferentes productos.
- m) Supervisar y controlar el registro por rubro de los ingresos y salidas de los diferentes productos provenientes de las unidades productivas.
- n) Velar por la existencia de ambientes y espacios adecuados para el resguardo de los productos agropecuarios para su comercialización.
- o) Supervisar al personal de su dependencia en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- p) Elaborar el informe anual sobre las actividades desarrolladas y logros alcanzados, o cuando el caso así lo requiera.
- q) Elaborar el Programa Operativo Anual consolidado de su unidad, y posterior remisión al Director de Área.
- r) Realizar el seguimiento permanente a la ejecución y cumplimiento del Programa Operativo Anual de su unidad, estableciendo las medidas correctivas que el caso aconseje, y preparar un informe final para su posterior remisión al Director de Área.
- s) Realizar otras tareas inherentes al cargo.

ANALISIS DEL CARGO

a) Responsabilidades

- 1) Velar por el respeto a la institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución en el marco del progreso y desarrollo regional, nacional e internacional.
- 2) Responder por el cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos tangibles e intangibles, documentos e información a su cargo que son de propiedad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocer el ordenamiento jurídico nacional, departamental, municipal e institucional vigente en el marco de su competencia.
- 2) Conocer la Ley 1178 y Responsabilidad por la función pública.
- 3) Conocimiento en administración y manejo de la producción y comercialización de productos agropecuarios y prestación de servicios.
- 4) Buenas relaciones humanas e interinstitucional.
- 5) Conocimiento sobre el manejo de paquetes computarizados necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Tener grado académico de Licenciatura en Ingeniería Agronómica o Médico Veterinario Zootecnista y título en provisión nacional y postgrado de maestría en ramas a fines.
- 3) Ser docente titular de la Universidad con una antigüedad mínima de cinco años.
- 4) No haber sido condenado a pena corporal ejecutoriada, por delitos comunes.
- 5) No tener sanción institucional condenatoria, como resultado de proceso universitario.
- 6) No haber sido autoridad universitaria en los periodos de intervención universitaria.
- 7) Haber participado en los cursos sobre la Ley 1178 y Responsabilidad por la Función Pública dictados por el Centro de Capacitación de la Contraloría General de la República.
- 8) Estar registrado en el colegio profesional respectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Persona de apoyo a la producción.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Responsable de seguimiento y producción agropecuario.	SUPERVISION: No tiene a su cargo.	
RESUMEN: Trabajo de apoyo a la producción agropecuaria que coadyuva en la realización y cumplimiento de los objetivos de la unidad.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Programar y ejecutar el desarrollo de las tareas asignadas a su cargo. b) Llevar el control, custodia y entrega de los materiales, herramientas y equipos para la producción. c) Realizar cotizaciones de materiales de producción, elaborando el cuadro comparativo respectivo de obras específicas. d) Coordinar y controlar la asistencia y cumplimiento de las tareas asignadas del responsable de seguimiento y producción. e) Llevar el registro mediante kardex de herramientas y equipos de producción asignado. f) Informar diariamente sobre el cumplimiento de la tarea realizada. g) Llevar el control físico de los materiales y equipos a utilizar en la producción. h) Llenar los formularios de orden de trabajo. i) Revisar y controlar la recepción del material de producción verificando las características, calidad y cantidad, según solicitud. j) Elaborar informe anual de las actividades desarrolladas y logros alcanzados, o cuando el caso así lo requiera. k) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y 		

proyección de la entidad.

- 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocimiento del Reglamento de Administración de Bienes y Servicios, establecidos en la Ley 1178.
- 2) Conocimiento de proveedores de materiales de producción.
- 3) Habilidad en la agilización de trámites y entregas de materiales.
- 4) Conocimientos de paquetes computarizado necesarios para el cumplimiento de sus actividades.
- 5) Buenas relaciones humanas.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Poseer título de técnico superior en ramas económicas.
- 3) Tener una experiencia mínima de (1) un año, en experiencia similar.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Bibliotecario	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: Universitario becario.	
RESUMEN: Trabajo estricto del uso, manejo y control de libros.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Programar y ejecutar el desarrollo de las tareas asignadas a su cargo. b) Coordinar, distribuir y ubicar la incorporación de nuevas bibliografías. c) Atender al público usuario y otorgar préstamos de libros de acuerdo al reglamento. d) Levantar y mantener al día el inventario de la biblioteca. e) Organizar y confeccionar fichas de identificación bibliográfica y autores de acuerdo a normas establecidas. f) Apoyar en la organización y coordinación de las actividades de las bibliotecas. g) Elaborar las listas de autores de libros. h) Realizar los trámites de recuperación del material prestado. i) Clasificar, catalogar, archivar y registrar la incorporación de nueva bibliografía a la biblioteca asignada. j) Elaborar informe periódico de las actividades desarrolladas y logros alcanzados, o cuando el caso así lo requiera. k) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la entidad. 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son 		

exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocimiento general de bibliotecología y hemerotecología.
- 2) Conocimiento de archivos.
- 3) Habilidad para resolver problemas de trabajo.
- 4) Habilidad en el manejo de identificación de bibliografía.
- 5) Habilidad en la atención al público.
- 6) Buenas relaciones humanas.
- 7) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Poseer título de bachiller en humanidades.
- 3) Tener certificado de cursos de bibliotecología.
- 4) Tener experiencia mínima de (1) un año, en trabajos similares.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras o Coordinador académica.	SUPERVISION: Mensajero.	
RESUMEN: Trabajo técnico de apoyo administrativo al Director del área en aspectos de transcripción de documentos en general y manejo de correspondencia.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir y despachar la correspondencia, informar sobre todo lo relacionado con el funcionamiento del Área. b) Transcribir reglamentos, manuales, normas, informes y correspondencia en general. c) Recibir y atender al público en aspectos de rutina e informar al Directo del Área. d) Mantener y llevar el sistema de archivo de correspondencia, informes y trabajos realizados en el Área en forma sistemática. e) Guardar reserva sobre el manejo de información confidencial. f) Elevar Actas y transcribir las Resoluciones emanadas del Consejo Área. g) Redactar citaciones y órdenes de servicio. h) Asistir a los actos de Colación de Grado del Área. i) Informar para trámites de Título en Provisión Nacional y otros. j) Apoyar al Coordinador de Programas del Área. k) Apoyar otras actividades inherentes al área las que sean convocadas o instituidas. l) Velar por el equipo y mobiliario a su cargo. m) Manejar la agenda de la autoridad superior. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y 		

proyección de la institución.

- 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

- 1) Conocer la estructura organizacional de la Universidad.
- 2) Habilidad en al redacción, manejo y archivo de la documentación.
- 3) Conocimiento de Internet.
- 4) Buenas relaciones humanas.
- 5) Habilidad y destreza en el manejo de paquetes computarizados.
- 6) Conocimiento sobre el manejo de programas computarizados necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 7) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Poseer título Secretaria Ejecutiva en provisión nacional.
- 3) Experiencia mínima de (2) dos años, en ejercicio de su profesión.
- 4) Estar registrado en su gremio profesional respectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Mensajero.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Secretaria.	SUPERVISION: No tiene a su cargo.	
RESUMEN: Trabajo de apoyo Administrativo relacionado con la distribución de correspondencia, de mensajería en general.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar y ejecutar el desarrollo de sus tareas asignadas. b) Distribuir la correspondencia, mediante la firma de recepción de la misma. c) Informar diariamente a su superior, de las realizadas. e) Cooperar en el registro de recepción y despacho de correspondencia. f) Recoger material de escritorio. g) Coordinar con la secretaria las diferentes tareas inherentes al cargo. h) Informar diariamente sobre las actividades realizadas. i) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución. 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son exclusividad de la institución. b) <u>Aptitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento sobre el manejo, cuidado y distribución de documentos. 2) Predisposición en la realización de su trabajo. 3) Habilidad para comprender y seguir instrucciones verbales y escritas. 4) Conocer las diferentes unidades de la Universidad y otras instituciones. 5) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y 		

conservando las buenas costumbres.

c) **Requisitos**

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Haber aprobado la enseñanza primaria.
- 3) Experiencia de (1) un año en funciones similares.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Chofer.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: No tiene a su cargo.	
RESUMEN: Trabajo técnico en la conducción y conservación de los vehículos de la institución. Actúa en función a un programa de trabajo. Las funciones del Chofer, son desarrolladas a tiempo completo.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar y ejecutar el desarrollo de las tareas asignadas. b) Transportar a la máxima autoridad de la unidad, a los lugares donde esta se desplace con motivo oficial. c) Realizar el transporte de autoridades y otras personas, de acuerdo a instrucciones. d) Velar por el buen estado y conservación del vehículo a su cargo, solicitando oportunamente los trabajos de mantenimiento y reparación que sean necesarios. e) Solicitar oportunamente el combustible para el funcionamiento del vehículo. f) Informar diariamente sobre las actividades realizadas. g) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la entidad. 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son exclusividad de la institución. b) <u>Aptitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento sobre control de personal. 		

- 2) Conocimiento sobre disposiciones impositivas.
- 3) Habilidad para atender problemas que se presenten en el trabajo.
- 4) Buenas relaciones humanas.
- 5) Conocimientos básicos de mecánica automotriz.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) **Requisitos**

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Poseer diploma de bachiller en humanidades.
- 3) Tener certificados de cursos de mecánica automotriz.
- 4) Tener una experiencia mínima un (1) año en cargos similares.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Limpieza.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: No tiene a su cargo.	
RESUMEN: Trabajo relacionado con el aseo de las aulas, piso, paredes, techos, ventanas y corredores de las oficinas del edificio central y de diferentes unidades académicas.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar y ejecutar el desarrollo de las tareas asignadas. b) Realizar la limpieza diaria de las aulas, pasillos, oficinas administrativas, salón de actos, biblioteca y baterías de baños, manteniéndolos siempre limpios. c) Informar de inmediato a su superior sobre los problemas encontrados en la ejecución de su trabajo. d) Solicitar con anticipación el material de limpieza. e) Informar diariamente sobre las actividades realizadas. f) Realizar otras actividades inherentes al cargo. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución. 2) Es responsable del cuidado, uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, materiales, documentos e información a su cargo que son de exclusividad de la institución. b) <u>Aptitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> 1) Conocimientos del manejo de maquinas lustradoras de piso. 2) Habilidad para ejecutar su trabajo. 3) Habilidad para interpretar instrucciones. 		

- 4) Buenas relaciones humanas.
- 5) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando siempre las buenas costumbres.

c) **Requisitos**

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Haber vencido el nivel primario.
- 3) Tener experiencia de un (1) año en cargos similares.

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO: Serenó.	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
DEPENDENCIA: Director de Unidad Académica Las Piedras.	SUPERVISION: No tiene bajo su cargo.	
RESUMEN: Trabajo rutinario relacionado con la vigilancia de los edificios e instalaciones universitarias y el cuidado del mobiliario de las unidades académicas y administrativas.		
DESCRIPCION DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> a) Organizar y ejecutar el desarrollo de sus tareas asignadas. b) Ponerse a disposición del jefe inmediato para recibir instrucciones sobre la realización de tareas específicas relacionadas con su actividad. c) Llevar un registro de entradas y salidas de personas y vehículos al edificio e instalaciones de la Universidad. d) Controlar y observar en las puertas de acceso a la universidad el ingreso de personas ajenas y propias a esta que no sustraigan objetos o bienes pertinentes a la misma. e) Efectuar rondas en todo el edificio e instalaciones de la institución. f) Abrir y cerrar las puertas de las oficinas y entradas y salidas principales. g) Informar inmediatamente a su superior sobre cualquier hecho que perjudique al patrimonio de la Universidad. h) Informar diariamente mediante formulario el movimiento de ingreso y salidas de personas y vehículos al edificio e instalaciones de la universidad. 		
ANALISIS DEL CARGO		
<p>a) <u>Responsabilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Velar por el respeto, derechos, institucionalidad, imagen, prestigio y proyección de la institución. 2) Es responsable del uso, manejo, conservación y resguardo de los activos, 		

materiales, documentos e información a su cargo que son exclusividad de la institución.

b) Aptitudes

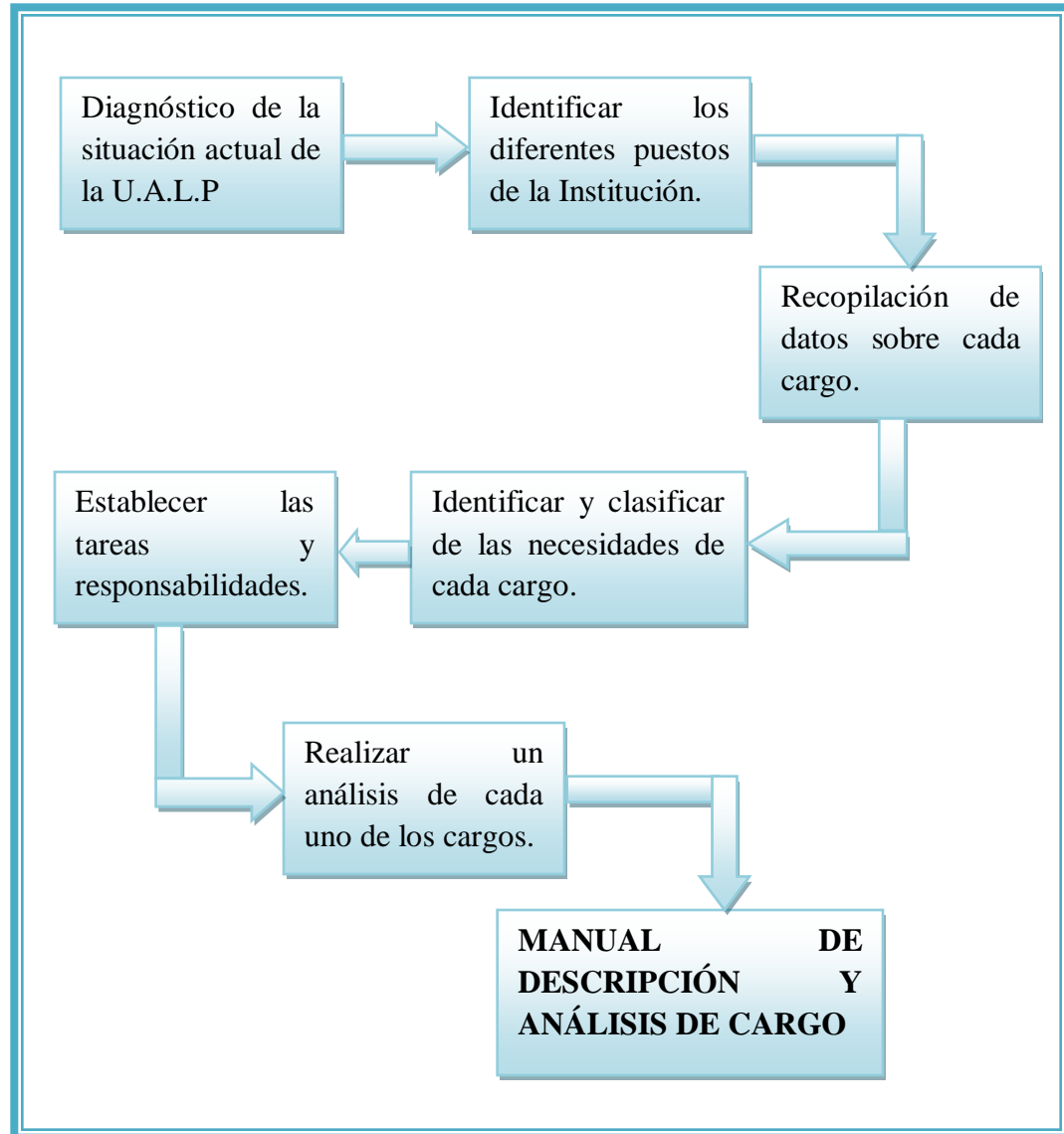
- 1) Conocimiento de direcciones y teléfonos de seguridad y jefes inmediato.
- 2) Habilidad para detectar posibles siniestros.
- 3) Habilidad para entender instrucciones verbal o escrito.
- 4) Buena predisposición de trabajo.
- 5) Buenas relaciones humanas.
- 6) Trabajar en base a principios éticos, morales, científicos, religiosos y conservando las buenas costumbres.

c) Requisitos

- 1) Ser boliviano de origen y ciudadano en ejercicio.
- 2) Haber vencido el nivel escolar primario.
- 3) Experiencia de (1) un año en funciones similares.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.3

DIAGRAMA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO 7

INVERSIONES, COSTO DE ELABORACION DEL PROYECTO (Expresado en bolivianos)

ITEM	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	MATERIAL DE ESCRITORIO: Papel bond	Rime	1	40,00	40,00
	Tinta de impresora	Cartucho	2	200,00	400,00
	Anillados	Pza	2	8,00	16,00
	Bolígrafo	Pza	1	5,00	5,00
2	ALQUILER EQUIPO DE COMPUTACION	Hora	20	4,00	80,00
3	TRANSPORTE	Hora	5	15,00	75,00
T O T A L					616,00

Fuente: Elaboración propia

Son: Seiscientos dieciséis 00/100 Bolivianos

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis de los resultados del trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Unidad Académica Las Piedras no cuenta con ningún Manual de Descripción y Análisis de Cargos, lo que tiene como consecuencia fallas en el desempeño de las tareas y pérdida de tiempo. De allí la necesidad del Manual Descriptivo y Análisis de Cargos.
- Algunos cargos no tienen funciones bien definidas, observándose así que el personal realiza labores que no son inherentes a su cargo.
- Algunos cargos no tienen bien definidas un análisis en los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.
- La estructura organizativa carece de precisión en el establecimiento del nivel jerárquico de los cargos.
- La falta de las restricciones de cargos provoca una situación desfavorable; en la mayoría de los casos se desconoce la misión, funciones, deberes y responsabilidades de los cargos.
- De ahí se puede concluir la no existencia, también, de una identificación escrita donde los colaboradores puedan definir cuales actividades o tareas se realizan en forma continua y cuales en forma ocasionales.

8.2 RECOMENDACIONES

Después de culminar la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos referente a los cargos sus funciones y especificaciones se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el Manual de Descripción y Análisis de cargos para todo el personal que trabaje en la Institución.
- Elaborar programas reales de reclutamiento y selección de personal, basándose en los requerimientos o especificaciones y cargos expuestos en el Manual.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño tomando en cuenta parámetros como deberes, responsabilidades, habilidades y otros aspectos que permitan evaluar al personal de manera objetiva.
- Reestructurar el organigrama actual de la Institución, a fin de organizar los cargos por niveles y mejorar así comprensión de las líneas de mando y autoridad, existentes entre las distintas posiciones.
- Informar a los empleados sobre los deberes y responsabilidades al momento de ingresar en la empresa, para evitar confusiones a la hora de realizar su labor.
- Es de suma importancia actualizar por lo menos anualmente el Manual de Descripción de Cargos, tomando en cuenta los cambios en los procedimientos administrativos y avances tecnológicos que experimenta la Institución, logrando de esta manera que el personal trabaja de forma precisa y correcta.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha (2004) "*Desarrollo del talento humano*". México: Editorial Granica, primera edición.
- ALLES Martha (2004) "*Desempeño por competencias evaluación de 360 grados*". México: Editorial Granica, cuarta edición.
- ARIAS, F. (2004). "*El Proyecto de investigación*". Editorial Episteme 5^{ta} Edición, Caracas, Venezuela.
- BARESCO, T. (1999). "*Procesos Metodológicos en la Investigación*". (2^{da} Edición), Caracas.
- BLANCO, A. (1999). "*Formulación y Evaluación de Proyecto*". Edición Terán, (4^{ta} Edición). Madrid.
- CHIAVENATO Idalberto (1994) "*Administración de recursos humanos*". México: Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.
- CHIAVENATO Idalberto (2000) "*Administración de recursos humanos*". México: Editorial Mc Graw Hill, quinta edición.
- DICCIONARIO LAROUSSE. Ediciones Larousse, S.A. Santa Fe de Bogotá D.C. Colombia, 1996.
- DOLAN Simón, VALLE CABRERA Ramón (2003) "*La gestión de recursos humanos*". México: Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.
- FLIPPO, E. (1993) "*Principios de administración*". México: Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.
- GOMEZ RONDON (1992) "*Administración de personal*". Caracas: Editorial Panapo.
- GOMEZ SEJAS Guillermo (1994) "*Planeación y organización de empresa*". México: Editorial Mc Graw Hill, octava edición.
- HERNADEZ SAMPIERI, CARLOS ROBERTO, (1999) "*Metodología de la investigación*". México: Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.

- HURTADO, J. (2000) *“Metodología de la Investigación”*. Caracas: Fundación SYPAL.
- LEY N° 1178 DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO).
- LEY N° 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO.
- MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO
- NORMA BASICA DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.
- REYES PONCE Agustín (1991) *"Análisis de puestos"*. México: Editorial Limusa, primera edición.
- RIMSKY Tolo (2005) *"Administración de la remuneración total, nuevos sistemas de pago al personal"*. México: Editorial Mc Graw Hill, primera edición.
- RODRIGUEZ VALENCIA Ramón (2002) *"Como elaborar y usar los manuales administrativos"*. México: Editorial Thompson, tercera edición.
- RODRIGUEZ VALENCIA Ramón (2002) *"Estudios de sistemas y procedimientos administrativos"*. México: Editorial Thompson, tercera edición.

Páginas WEB:

- QUIROGA, S. (1999). **Estructura Organizacional**. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/13605294/ESTRUCTURA-ORGANIZACDEL...>
Cached (Consulta: 22/09/2012; 09:33 AM)
- RICHARD, J. (2007). **Análisis de Cargo** Disponible en URL: <http://www.analisisdecargo.blogspot.com/>. (Consulta: 18/08/2012; 10:43 AM)

ANEXOS

ANEXO 1
GUIA DE OBSERVACION A FUNCIONARIOS DE LA U.A.L.P.

DATOS REFERENCIALES:

Universidad:

Turno:

Nº	ITEMS	SI	NO
1	¿Los funcionarios realizan funciones de acuerdo al cargo que desempeña?		
2	¿Se ve la necesidad de implementar cargos en la U.A.L.P.?		
3	¿Se observa incumplimiento de responsabilidades en los funcionarios de la U.A.L.P.?		
4	¿La comunicación en la U.A.L.P. es ascendente?		
5	¿La comunicación en la U.A.L.P. es descendente?		

Nº	ITEMS	Excelente	Buena	Regular	Pésima
1	¿Cómo es la relación laboral en la U.A.L.P.?				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2
ENTREVISTA DIRECTOR DE LA U. A.L.P.

DATOS REFERENCIALES:

- 1) Nombre del Director:
- 2) Años de servicio en el cargo:
- 3) Fecha:

1. ¿Qué cargos existen en la U.A.L.P.?

2. ¿La U.A.L.P. cuenta con organigrama funcional?

3. ¿La U.A.L.P. tiene manual de funciones?

4. ¿Desde su punto de vista, considera necesario que la U.A.L.P. debe contar con un manual de descripción y análisis de cargo?

Gracias!!!

