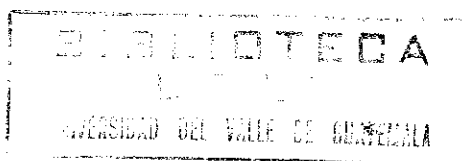


PROPUESTA DE DISEÑO DE PUESTOS  
DEL  
INSTITUTO TÉCNICO DON BOSCO  
DE PANAMÁ

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Educación

PROPUESTA DE DISEÑO DE PUESTOS  
DEL  
INSTITUTO TÉCNICO DON BOSCO  
DE PANAMÁ

HORACIO FRANCISCO MACAL GARBUTT

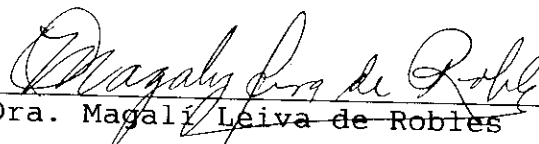


Trabajo de Graduación presentado  
para optar al grado académico de Maestría en  
Educación especializada en  
Administración Educativa

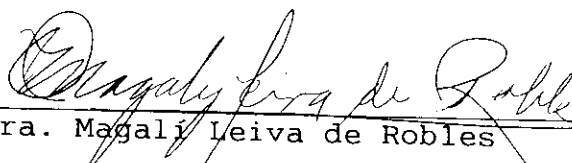
Guatemala

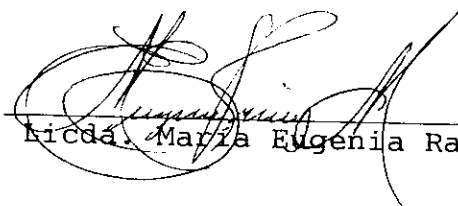
1996

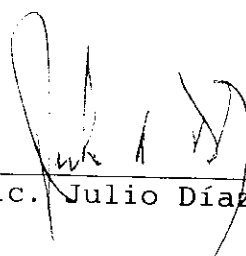
Vo. Bo.:

(f)   
Dra. Magaly Leiva de Robles

Tribunal:

(f)   
Dra. Magaly Leiva de Robles

(f)   
Licda. María Eugenia Ramírez

(f)   
Lic. Julio Díaz

Fecha de aprobación: 21 de marzo de 1997.

## DEDICATORIA

A:

Adán y Corina Díaz.

Coqui.

Edilma y Alonso Rigg.

Daisy Ampudia, CS.

Profa. Hifalia María Brid.

P. Bartolomé Ambrosio, SDB imitable  
por su profundo amor a Cristo.

Maximillian y Eduardo Monterroso.

Luis Fernando Dubón, SDB.

Byron, Layla, Manuel e Ignacio  
Tobar.

La Familia Salesiana de Panamá.

Rodolfo Chanis y Víctor Chang.

Los aspirantes a Cooperadores Sa-  
lesianos Jóvenes del Técnico.

Equipo Móvil de FECAP.

## AGRADECIMIENTO

El desarrollo del presente trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de muchas personas que directa o indirectamente contribuyeron a su realización.

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento a la Doctora Magalí Leiva de Robles, asesora de esta Tesis, quien durante el tiempo que duró la elaboración de la propuesta de diseño de puestos, me brindó su valiosa orientación, tiempo y comprensión.

Deseo patentizar mi deferencia al Rvdo. P. Heriberto Herrera, SDB, al P. Mauricio Catedral, SDB, al Ing. Gustavo Masaya, Secretario de nuestra Alma Mater, y muy especialmente al Lic. Carlos Leonel Rodríguez Olivet por su apoyo incondicional.

Quiero expresar mi reconocimiento al Instituto Técnico Don Bosco y en particular a su personal docente y administrativo sin los cuales hubiera sido imposible diseñar la propuesta.

## CONTENIDO

|   | Página |
|---|--------|
| I. INTRODUCCIÓN   | 1      |
| II. MARCO CONCEPTUAL  | 3      |
| A. Antecedentes del problema  | 3      |
| B. Importancia del problema   | 5      |
| C. Planteamiento del problema   | 8      |
| D. Alcance y límites del problema                                     | 8      |
| III. MARCO TEÓRICO  | 11     |
| A. Administración de personal o de recursos humanos                   | 11     |
| 1. El proceso administrativo aplicado a la administración de personal | 13     |
| a. Planeamiento de Recursos Humanos                                   | 13     |
| b. Integración del Personal   | 14     |
| 2. Los sistemas de información  | 14     |
| 3. Responsabilidad y autoridad  | 15     |
| 4. La estructura de la organización:                                  | 17     |
| a. Estructura lineal  | 17     |
| b. Estructura líneo-funcional   | 17     |
| c. Organización en forma de matriz                                    | 18     |
| d. Organización por comité  | 18     |
| 5. El departamento de personal o de administración de recursos        |        |

|  | Página |
|--|--------|
| humanos  | 19     |
| a. Áreas de responsabilidad funcional                            | 19     |
| b. Elementos vitales del departamento de personal                | 23     |
| B. Diseño de puestos   | 25     |
| 1. Diseñar, describir y analizar puestos                         | 25     |
| 2. El proceso del diseño   | 27     |
| a. Identificación de la necesidad de diseñar un puesto nuevo     | 27     |
| b. Desarrollo del contenido del puesto o descripción de puestos  | 32     |
| c. Desarrollo de los requisitos del puesto o análisis de puestos | 39     |
| 3. Propósito y usos de la descripción y análisis de puestos      | 42     |
| 4. Selección del analista de puestos                             | 47     |
| 5. Formato de la descripción y análisis de puestos               | 48     |
| a. Dimensiones   | 49     |
| b. Naturaleza y alcance  | 49     |
| 6. Actualización de las descripciones y análisis de puestos      | 51     |

|  | Página |
|--|--------|
| 7. Evaluación del desempeño  | 52     |
| C. Instituto Técnico Don Bosco<br>(Panamá)                           | 54     |
| 1. Breve historia de la<br>presencia Salesiana<br>en Panamá          | 54     |
| 2. Identidad del Instituto<br>Técnico Don Bosco                      | 56     |
| 3. Objetivo general del<br>Instituto Técnico Don<br>Bosco            | 57     |
| 4. Perfil del alumno y sus<br>manifestaciones                        | 59     |
| 5. Metodología   | 62     |
| 6. Tipo de educación y<br>sus implicaciones                          | 66     |
| 7. Limitaciones y obs-<br>táculos del Instituto<br>Técnico Don Bosco | 67     |
| D. Estudios Afines   | 72     |
| IV. MARCO METODOLÓGICO   | 77     |
| A. Objetivos   | 77     |
| B. Variables   | 78     |
| C. Los sujetos   | 78     |
| D. Los instrumentos  | 79     |
| E. El Diseño   | 79     |
| F. Validación de la propuesta  | 80     |
| G. Procedimiento   | 81     |
| V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS                                       | 87     |
| A. Análisis de objetivos   | 87     |
| B. Conclusiones  | 92     |
| C. Recomendaciones   | 94     |
| VI. PROPUESTA  | 99     |

|  | Página |
|--|--------|
| A. Organigramas del Instituto Técnico Don Bosco                      | 99     |
| B. Planificación de recursos humanos del Instituto Técnico Don Bosco | 103    |
| 1. Personal administrativo   | 103    |
| a. Personal salesiano  | 103    |
| b. Primaria  | 103    |
| c. I y II Ciclos (Secundaria)  | 104    |
| 2. Personal docente  | 105    |
| a. Primaria  | 105    |
| b. I Ciclo (Secundaria)  | 105    |
| c. II Ciclo (Área académica)   | 106    |
| d. Taller de artes gráficas  | 107    |
| e. Taller de electromecánica   | 108    |
| f. Taller de mecánica de precisión                                   | 109    |
| C. Descripción y análisis de puestos                                 | 111    |
| 1. Director general  | 111    |
| 2. Subdirector   | 117    |
| 3. Consejero general   | 122    |
| 4. Catequista  | 129    |
| 5. Jefe de Taller de artes gráficas                                  | 135    |
| 6. Jefe de Taller de electromecánica                                 | 141    |
| 7. Jefe de taller de mecánica de precisión                           | 147    |
| 8. Ecónomo   | 154    |

|   | Página |
|---|--------|
| 9. Director (a) de primaria                   | 159    |
| 10. Director (a) de secundaria                | 164    |
| 11. Subdirector (a) técnico (a) de P/S        | 171    |
| 12. Director (a) de biblioteca                | 179    |
| 13. Subdirector (a) académico (a) de primaria | 186    |
| 14. Subdirector (a) académico de secundaria   | 191    |
| 15. Orientador I                              | 196    |
| 16. Orientador II                             | 201    |
| 17. Bibliotecario (a) auxiliar                | 205    |
| 18. Auditor (a)                               | 210    |
| 19. Analista programador (a)                  | 214    |
| 20. Terapeuta educativo                       | 219    |
| 21. Personal docente                          | 224    |
| 22. Encargado (a) de servicios públicos       | 238    |
| 23. Contador (a) general                      | 243    |
| 24. Cajero (a)                                | 248    |
| 25. Jefe de almacén de taller                 | 252    |
| 26. Auxiliar de almacén de taller             | 257    |
| 27. Auxiliar de contabilidad                  | 261    |
| 28. Jefe de mantenimiento                     | 266    |
| 29. Secretaria I                              | 270    |
| 30. Secretaria II                             | 274    |
| 31. Secretaria III                            | 279    |
| 32. Secretaria IV                             | 283    |
| 33. Recepcionista                             | 287    |
| 34. Vigilante                                 | 291    |
| 35. Enfermero (a)                             | 295    |
| 36. Mensajero                                 | 299    |
| 37. Portero                                   | 303    |
| 38. Trabajador manual                         | 307    |
| 39. Profesor (a) consejero (a)                | 310    |

|   | Página |
|---|--------|
| 40. Jefe (a) de departamen-<br>to       | 315    |
| GLOSARIO                                | 319    |
| BIBLIOGRAFÍA                            | 341    |
| ANEXOS                                  | 347    |
| A. Observación directa siste-<br>mática | 349    |
| B. Entrevista individual                | 352    |
| C. Cuestionario                         | 354    |
| D. Formularios                          | 359    |

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de diseño de puestos para el Instituto Técnico Don Bosco de Panamá, utilizando dos fuentes de información: teórica (la de manuales y libros de texto) y práctica (la que proviene de los actuales ocupantes de los puestos en el Instituto).

Los objetivos planteados pretenden establecer las variables categóricas que definen un puesto (qué hace el empleado, cuándo, cómo y por qué lo hace) y que constituyen los aspectos intrínsecos del mismo y las variables cualitativas y cuantitativas (aspectos extrínsecos y calificaciones mínimas) que permitan un análisis de puestos.

El estudio se llevó a cabo con miembros del personal docente, técnico y administrativo del plantel seleccionado al azar, quienes proporcionaron la información pertinente. La metodología empleada para obtenerla fue: el método de observación directa sistemática, la entrevista directa individual y el cuestionario.

La elaboración de la propuesta es un estudio tipo encuesta cuyos resultados se validan conforme a unas listas de cotejo.

El procedimiento siguió, fundamentalmente, estas fases: a) planeamiento; b) preparación; c) ejecución; y, d) control.

Puede comprobarse que cada puesto diseñado cubre las expectativas esperadas al quedar indicados en los formatos: a) las funciones y los objetivos generales de los puestos, así como la enumeración de los resultados que se esperan del titular; b) el marco de trabajo general, su función en el esquema organizacional, su relación y dependencia con otras funciones y puestos, sus relaciones externas y sus retos básicos; c) la naturaleza general de las habilidades técnicas, administrativas, de solución de problemas y de relaciones humanas; d) la libertad de acción que le permite al titular tomar decisiones e iniciar las acciones correspondientes; e) los efectos del puesto; f) la magnitud del puesto; y, g) el personal de soporte.



## I. INTRODUCCION

El diseño de puestos es tan antiguo como la humanidad misma. Y para quienes piensan que la palabra puesto implica sólo una relación laboral específica entre dos o más personas, hay que recalcarles que la historia del diseño de puestos es igualmente antigua.

La circunstancia básica de que algunas personas realizan tareas bajo la dirección de otras, de hecho nunca ha cambiado. Lo que cambia continuamente es la naturaleza de las tareas, la forma en que se realizan y la relación entre superior y subordinado. Esto no quiere decir que tales cambios hayan ocurrido en el mismo grado y de la misma manera en todas las facetas de nuestra sociedad, así lo afirma Davis (1989:6) cuando respalda sus conceptos en Argyris, Likert, Herzberg y McGregor.

Los conceptos de diseño del puesto que destacan el enriquecimiento del trabajador y la mayor libertad para el empleado se presentan como opciones más deseables que el enfoque tradicional de máxima especialización. Esto no quiere decir que el objetivo sea asignar actividades de todo tipo a los trabajadores. Una buena y sólida experiencia en campos específicos tiene más demanda ahora que en el pasado. Sin embargo, los puestos que se diseñan para utilizar tal expe-

riencia no necesitan restringir a sus titulares a que sólo desarrollen esa pericia. Más aún, el índice de cambio tecnológico y el crecimiento de la mayor parte de las organizaciones rápidamente pueden hacer obsoleto al especialista. Por tanto, el directivo de hoy busca un enfoque del diseño de puestos que amplíe el horizonte del trabajador y no que lo limite .

Del análisis histórico del diseño de puestos hay que constatar como resultados, el hecho de que es el hombre el protagonista indiscutible de todas estas actividades, por muy altamente automatizadas que se encuentren y, por otra parte, el contenido de la administración, la cual tiene que ver con la planeación, la organización, la dirección y el control de la gente en el ámbito de trabajo.

La presente propuesta, trata de hacer una realidad el diseño de puestos en el Instituto Técnico Don Bosco de Panamá aplicando la teoría administrativa.

Su elaboración fue estructurada sirviéndose de la iluminación teórica que le precede y la metodología pertinente (entrevista, cuestionario, observación) para diseñar los puestos de trabajo en sus aspectos intrínsecos y extrínsecos fundamentales (descripción y análisis respectivamente), de acuerdo a las necesidades de la institución y a los objetivos de la misma.

## II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los antecedentes del problema, su importancia, el problema en sí y los alcances y limitaciones del mismo.

### A. Antecedentes del problema

Los Recursos Humanos han sido investigados en el contexto panameño por estudiosos de distintas disciplinas, a saber: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Psicología. A continuación se mencionan, entre otros, algunos de los trabajos que corresponden a los cinco últimos años.

Acosta (1993) subrayó la importancia del Departamento de administración y supervisión del personal de una empresa y de las labores de planeación, organización, dirección y control que éste ejecuta. Expone además, como criterios de profesionalidad, que los métodos más idóneos que puede utilizar el supervisor para motivar a sus subordinados son: la comunicación, la seguridad, la delegación de autoridad y la escala de salarios y sueldos.

Ballesteros, Marchall y Marín (1993) pusieron énfasis en la evaluación del desempeño como el instrumento de administración, que se utiliza para medir periódicamente el

rendimiento de los funcionarios y motivar el mejoramiento creciente en el desempeño de sus funciones. Indican que la aplicación de un sistema de evaluación obliga a los jefes y supervisores a evaluar con criterios profesionales y objetivos al personal subalterno a través de consideraciones analíticas y constructivas. Por último, afirman que la aplicación sistemática de un programa de evaluación del desempeño, aunque no sea exhaustivo, permite observar en los funcionarios, que se saben objeto de análisis, cambios de actitud, ampliación de experiencias y mejoramiento en destrezas.

Apuntan los autores que la evaluación fomenta la competencia, reduce los favoritismos, evita los juicios prematuros y las injusticias.

Carles y López (1993), Córdoba y Díaz (1993), Gutiérrez y Donozo (1993), Miranda (1993), Díaz y Quintero (1992), aplicaron los principios administrativos de recursos humanos a diferentes tipos de empresas (comida rápida, complejos comerciales, procesadoras de alimentos, administración de personal y otros). Todos estos contienen guías prácticas para desarrollar en forma efectiva: a) las funciones de organización, coordinación, toma de decisiones, formulación de objetivos por área, políticas y estrategias; b) reclutamiento, selección y contratación de personal; c) administración de sueldos y salarios conforme a la legislación actual (Ley del Décimo Tercer Mes y Prima de Antigüedad y Jubilación), in-

centivos, relaciones interpersonales, higiene y seguridad laboral; y, d) técnicas de supervisión, evaluación y motivación del personal, trabajo social y otros.

Hansell (1993) realizó un estudio en algunas empresas locales que además de realizar su balance financiero al final del año fiscal establecen también, el llamado balance social. Afirma que al aspecto social de una empresa nunca se le ha dado la importancia debida, menospreciándose la utilización de éste por parte de la propia organización empresarial. El éxito alcanzado en materia social por otros países plantea la posibilidad, a empresa panameña, de poder establecer un balance social paralelo al balance financiero. Por último, señala cómo incorporar, a nivel local: los principios fundamentales que le dieron vida a éste balance. La introducción de la Teoría "Z" (sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial); la creación de incentivos; y, las condiciones reales en que se basa para hacerlo efectivo.

#### B. Importancia del problema

La Institución Salesiana a la que pertenece este establecimiento educativo posee esquemas de complejidad siempre cambiantes al nivel de la Alta Gerencia que varían de país a país y de la preparación administrativa, casi siempre empírica, de sus miembros. La responsabilidad de liderazgo con

sus funciones de dirección y coordinación recae en recursos humanos temporales de quienes motivan a sus subordinados, dirigen actividades, resuelven conflictos y otros la mayor parte del tiempo con esquemas de ordenación sistemática de personas y objetivos específicos, que duran el espacio de tiempo en que permanece allí este personal. Por eso se justifica como necesario el diseño de puestos en el Instituto Técnico Don Bosco como la base para la elaboración ulterior de un programa de personal completo.

La importancia del problema radica en la preocupación por establecer científicamente en toda organización administrativa, de forma particular en el Instituto Técnico Don Bosco, procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, que establezcan y regulen cómo se hacen las cosas y quién las implementa para utilizar todos sus recursos humanos de la manera más productiva posible haciendo cada puesto más eficiente y eficaz. Se trata, entre otros, de lo que se conoce con el nombre de diseño de puestos.

El análisis y la descripción de puestos, constituye la base fundamental para cualquier programa de recursos humanos. El análisis de cargos representa para toda organización empresarial la posibilidad de: a) habilitar al empleado para comprender mejor los deberes y las responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él; b) suministrar datos impor-

tantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo de los empleados y el valor de pago de cada cargo; c) proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para cargos futuros; y, d) suministrar una base objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que surjan en conexión con los deberes de los cargos.

Ningún instrumento podrá ser más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios, por tanto, como el de diseño de puestos con sus elementos esenciales de descripción y análisis.

Este diseño de puestos se propone para garantizar un proceso administrativo ordenado en el Instituto, aún cuando existan o no cambios de recursos humanos de alta gerencia, particularmente para los dos niveles de organización restantes (administradores de nivel medio, de primera línea y operarios).

Por último, además de la productividad, existe otra razón para diseñar los puestos de esta Institución de manera que satisfaga al empleado, al empleador y al mismo tiempo permita un mejor aprovechamiento en la combinación de sus esfuerzos. Es una razón simple: así lo quieren los trabajadores y la historia nos enseña que ya han aprendido a obtener lo que desean.

C. Planteamiento del problema

La finalidad del presente trabajo de investigación es dar respuesta al siguiente problema:

**¿Qué Diseño de Puestos  
permitiría trabajar  
con eficiencia y eficacia  
en el Instituto Técnico Don Bosco  
de Panamá?**

En base a este planteamiento, se elaboró una propuesta de diseño de puestos acorde con el nivel de organización, características y necesidades del Instituto Técnico Don Bosco.

D. Alcance y límites del problema

El presente estudio relaciona el Diseño de Puestos con la Administración Educativa particular del Instituto Técnico Don Bosco de la Ciudad de Panamá. Por consiguiente, es posible generalizar esta investigación, solamente a otras entidades educativas con características semejantes.

Es necesario señalar que para obtener diseños de puestos, con descripciones y análisis precisos, son muchas las dificultades que se encuentran. Además, el estudio de estos fenómenos sociales están caracterizados por su complejidad,

ya que no pueden abstraer las características espaciales y temporales de un hecho determinado y extraer, a partir de ellas, generalizaciones válidas para todas las manifestaciones futuras de ese hecho.

Debido a la gran cantidad de actividades específicas que debe realizar quien ocupa un determinado puesto, la suma mecánica de esos elementos cuantitativos no proporciona sino una visión parcial de las tareas que pretende estudiar. Para que sea posible describir de modo exhaustivo los diversos aspectos de una tarea, se deben considerar todas las características cualitativas que son imprescindibles para desempeñarla de manera exitosa, tales como ideales y actitudes, el ingenio y espíritu de cooperación, la confiabilidad y la calidad humana. Pero resulta por lo general, particularmente difícil, obtener datos objetivos y confiables acerca de tales características personales.

Afirma Van Dalen (1990:234-235) que un análisis laboral que asigna la misma importancia a todas las actividades, funciones y características que se relacionan con determinado puesto, también presenta un cuadro distorsionado, ya que cada factor contribuye en una medida diferente a la realización de una tarea.



### III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se toman en cuenta aquellas teorías que fundamentan los planteamientos del presente estudio y que se consideran pertinentes para respaldarlo, como son: administración de personal o de recursos humanos, diseño de puestos, Instituto Técnico Don Bosco y estudios afines.

A. Administración de personal o de recursos humanos. Para Chiavenato (1994:106), Hammer y Champy (1993:7-30) y Peters (1987:47-50) la administración de personal ha logrado una especialización mediante el creciente reconocimiento que las organizaciones empresariales y la sociedad le han ido otorgando. Esto ha coincidido con la profesionalización de la materia, como lo indica el creciente interés por estudiarla interdisciplinariamente (Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, en Sistemas, y de Seguridad, Derecho Laboral; Medicina del Trabajo, Cibernética y otros) y el volumen de investigaciones y literatura en torno a ella.

Koontz y Weihrich (1994:356) indican que por Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos se entiende al proceso de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Es decir, asegurarse de

tener suficiente número de personas idóneas en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Los objetivos de la administración de recursos humanos en Chiavenato (1994:123), Robbins (1987:231-232), Peters y Waterman (1982:8-19), derivan de los objetivos de la organización y los más importantes que ésta puede tener son: a) crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización; b) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de objetivos individuales; c) alcanzar eficiencia y los efectos deseados con los recursos humanos disponibles; y, d) desarrollar programas para satisfacer necesidades futuras.

Tanto Hernández, Sverdlik, Chruden y Sherman (1986:17-24) como Chiavenato (1994:109-110) coinciden en afirmar que en la administración de recursos humanos, no hay leyes ni principios universales y que ésta depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Afirman también, que en la administración de recursos huma-

nos no hay reglas fijas o inmutables sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico. Por último, indican que ésta no constituye un fin por sí misma, sino un medio para alcanzar eficacia en las organizaciones por medio del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que les permita conseguir los objetivos individuales.

1. El proceso administrativo aplicado a la administración de personal. El proceso de administración del personal consiste en la aplicación de las funciones de: planeamiento del recurso humano, organización, interacción, dirección y control (Chiavenato 1994:22-36; Koontz y Weihrich 1994:39; y Robbins 1995:6). Si los recursos humanos han de ser administrados efectivamente, los titulares deberán ocuparse de cada función de dicho proceso y además, tendrán la responsabilidad de asesorar y ayudar a los encargados de áreas afines (Finanzas, Producción, Mercadeo) para ejecutar estos principios del proceso. A continuación se describen los considerados más importantes:

a. Planeamiento de Recursos Humanos. En el proceso administrativo, la planificación es esencialmente, prever y prepararse para satisfacer aquellas situaciones que puedan afectar las posiciones de personal de la

organización. Según Schruden y Sherman (1988:99), planear los recursos humanos es determinar los objetivos, políticas y estrategias, que han de ser logrados y las acciones que se deben ejecutar para alcanzar tales metas.

b. Integración del Personal. Autores como Chiavenato (1994:20-22) y Koontz y Weihrich (1994:356), consideran la integración del personal como el elemento que está estrechamente vinculado a la organización del proceso administrativo y es esencialmente, el procedimiento para: buscar, seleccionar, contratar, adiestrar y desarrollar los recursos humanos que requiere la institución. Este elemento del proceso administrativo para otros autores como Sherman y Bohlander (1994:92-93), más que un elemento del proceso en general, es una de las funciones del Departamento de Personal que debe ser "planeada", "organizada", "dirigida" y "controlada" como todas las demás funciones.

2. Los sistemas de información. Todo sistema administrativo requiere de información oportuna y veraz para funcionar adecuadamente. Este es el sistema nervioso de la organización al cual se puede definir, según Sherman y Bohlander (1994:26) como una red de elementos estruc-

turada para suministrar un flujo de datos a las personas responsables de decidir. La cual está compuesta de procedimientos y equipos para almacenarla y procesarla, así como de métodos para compilarla y evaluarla y de personas que la administran y la usan. Estos sistemas deben ofrecer los datos que se requieren para la planeación, para ejecutar los planes mediante acciones y para tener la retroalimentación necesaria para el control.

Chiavenato (1994:470-489), afirma que en la administración de personal, los sistemas de información y las bases de datos sobre el desempeño de los empleados, son esenciales para tomar decisiones y planear las acciones necesarias. Por ejemplo, pueden dar los datos para ejercer la función administrativa y gerencial de control, o para el planeamiento del adiestramiento del personal. En el área de administración de sueldos y salarios, estos datos son muy valiosos para dar un trato equitativo a cada empleado, así como controlar los costos de mano de obra, de selección de empleados, de capacitación y desarrollo y de prestaciones o beneficios. En el área de higiene y seguridad industrial, los sistemas de información son básicos para establecer los planes que ayuden a corregir anomalías.

3. Responsabilidad y autoridad. La obligación de cumplir con las metas de las funciones asignadas a

una persona se llama responsabilidad, afirman los estudios de Robbins (1995:210). La responsabilidad de dirigir una organización, es asignada a un administrador por órganos superiores como la asamblea de accionistas, el consejo directivo, el presidente de una nación o el superior provincial en el caso de instituciones religiosas. A su vez, este ejecutivo, puede asignar porciones de su responsabilidad a otros administradores y así hacia abajo por los diversos niveles de la organización.

En lenguaje administrativo, indican Koontz y Weihrich (1994:292) y Robbins (1995:204-205) la autoridad es el derecho de decidir y de dirigir las actividades de otros para el logro de las metas de la organización. La autoridad es inherente al puesto más que el individuo que lo ocupa y provee una fuerza que liga las unidades de la estructura organizacional.

La autoridad formal nace con el elemento jurídico que otorga a la organización el derecho de existir. A través del proceso de delegación, la autoridad desciende dentro de la estructura organizacional. De esta forma los individuos pueden ejercer con derecho la autoridad que les haya sido conferida afirma Hernández et al, (1986:38-41). Es esencial por lo tanto, que se delegue a los individuos una autoridad similar a las responsabilidades asignadas. A la inversa, ellos deben ser responsables de ejercer debidamente la autoridad

que les ha sido delegada.

4. La estructura de la organización. Para Koontz y Weihrich (1994:292-293) la estructura formal de la organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de la organización.

Según Chiavenato (1994:113-115) los dos tipos de estructura de la organización más conocidos son: lineal y líneo-funcional. Hernández et al, (1986:45-46), añade a los dos tipos anteriores; la estructura u organización matricial y la de comité.

Se analizará a continuación estas cuatro estructuras:

a. Estructura lineal. También llamada estructura escalera permite que se mantenga una línea clara de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura (Chiavenato 1994:114). Se responsabiliza a cada miembro de la organización sólo frente a un superior. Es la mejor para las necesidades de la empresa pequeña, cuyas operaciones generalmente se dividen en funciones de producción, de comercialización y de finanzas.

b. Estructura líneo-funcional. Provee no sólo la autoridad de línea sino también la asesoría (staff).

Como los departamentos de línea son los interesados directamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el departamento de personal debe proveer apoyo en aquellas áreas especializadas que pueden necesitar ayuda. Al utilizar la asesoría de personal de este tipo, los otros administradores pueden atender mejor su trabajo fundamental indica Chiavenato (1994:115).

c. Organización en forma de matriz. Conserva la estructura tradicional con su división en funciones y sus líneas verticales ascendentes de autoridad jerárquica, afirman Hernández et al, (1986:45). Pero además en esta estructura hay una red de líneas horizontales de autoridad que sirven para indicar la coordinación de la operación de varios proyectos y las líneas verticales indican las áreas funcionales.

d. Organización por comité. Muchas organizaciones han establecido comités para la administración de los recursos humanos, los que han contribuido significativamente, sobre todo para evaluar sugerencias de empleados, resolver conflictos entre jefes y subordinados, evaluar el desempeño de los empleados, así como para determinar necesidades de capacitación (Hernández et al, 1986:46-47). Los comités permiten la participación de empleados en la administración de programas de esparcimiento, higiene y seguridad, mejoramiento de procedi-

mientos y métodos y establecimiento de estrategias para la reducción de costos.

5. El departamento de personal o de administración de recursos humanos. En el mundo de las organizaciones, la manera en la cual opera un departamento de recursos humanos puede significar el éxito o el fracaso y para Hammer y Champy (1994:71) las compañías excelentes tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y de las ganancias de productividad. No se puede presentar un buen informe financiero o de operaciones, a menos que las relaciones con el personal estén bien, no importando de qué clase de organización se trate.

Para Robbins (1995:249-250) parte del trabajo del administrador del personal, consiste en llenar las posiciones en la estructura con empleados competentes. Lo mismo afirman Chiavenato (1994:185-189) y también, Koontz y Weihrich (1994:380-385).

Para conocer mejor el manejo del departamento de recursos humanos se presentan a continuación las áreas de responsabilidad personal y los elementos vitales del mismo departamento.

a. Áreas de responsabilidad funcional. Las funciones principales del Director de Personal (Robbins

1995:226-249; Chiavenato 1994:106-132; Koontz y Wehrich 1994:355-419), incluyen el planeamiento y el reclutamiento del personal, la selección, el entrenamiento y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la administración de sueldos y salarios. Si hay sindicato, tiene que ocuparse de las relaciones laborales. En algunos casos puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio. En la mayoría de los casos sin embargo, su papel es entrenar, preparar y ayudar a los administradores y los supervisores para que ejecuten sus funciones más eficazmente.

Las principales responsabilidades funcionales del departamento de personal son:

- 1) Planeación de los recursos humanos. Es producto de la planeación global del desarrollo de toda la organización a largo y mediano plazo. El planeamiento de las necesidades de personal generalmente se realiza en forma coordinada entre el departamento de personal y los demás departamentos que proveen la información de las vacantes que tendrán, así como las especificaciones de las habilidades de cada puesto.
- 2) Selección. Es uno de los papeles típicos del departamento de personal. Se encarga de

diseñar las solicitudes de empleo que servirán para iniciar el proceso de la selección. También desarrolla los medios para determinar y seleccionar a aquellos mejor calificados para llenar las vacantes.

3) Capacitación y adiestramiento. La responsabilidad básica para determinar las necesidades de capacitación, corresponden a cada supervisor. El departamento de personal, debe planificar y programar la instrucción y desarrollar sistemas para entrenar en áreas especializadas donde sea necesario.

4) Evaluación y control general de las funciones del personal. La irregularidad en el trato al personal, es posiblemente la principal fuente de problemas entre el personal de una organización (Carnoy 1994:258). Las políticas y procedimientos relativos al trato del personal, deben ser seguidas permanentemente por todas las dependencias. El departamento de personal, por lo tanto, tiene la responsabilidad activa de ayudar en la implantación y ejecución de la política y los procedimientos para ese efecto.

Puesto que el Departamento de Personal no tiene toda la autoridad para imponer sanciones disci-

plinarias, ni implantar el acatamiento de las políticas y procedimientos, debe persuadir frecuentemente para que se los acate. Si tales esfuerzos fracasan, el departamento está forzado a recurrir a la autoridad superior. Aparte de vigilar que las políticas se cumplan, el departamento de personal tiene la necesidad de evaluar y controlar el estado de sus funciones y asegurarse de que se encuentren en los términos planeados.

5) Administración de sueldos, salarios y beneficios. La administración de compensaciones es una función básica, coordinada por el departamento de personal, el cual tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener los sistemas de evaluación de puestos para determinar la estructura de los sueldos, salarios y prestaciones (Lanham 1989:11-15). Muchas de las decisiones de compensación se toman en algunas organizaciones, en el departamento de personal y en otras, en comités a los que él mismo ofrece la información necesaria.

Es también responsabilidad del departamento de personal, ver que la política y los procedimientos de compensación sean observados e implementados y vigilar que se cumpla la ley. Los planes de prestaciones sociales adicionales al sueldo, son res-

ponsabilidad del departamento de personal. Asimismo, pueden surgir solicitudes de prestaciones sociales por parte de los grupos de empleados organizados.

6) Relaciones laborales. El departamento de personal, generalmente, administra los contratos de trabajo y establece las negociaciones del caso. También tiene la responsabilidad de capacitar a los administradores responsables de la interpretación del contrato colectivo, para minimizar las violaciones que se pudieran presentar.

b. Elementos vitales del departamento de personal.

Los elementos estructurales vitales, según Chiavenato (1994:106-132), Koontz y Weihrich (1994:355-419) y Robbins (1995:226-249), son los objetivos. Éstos a su vez determinan las políticas como guías que orientan las acciones que se deben seguir. Los programas, los procedimientos y las normas, definen y organizan más la acción. Sin embargo, el presupuesto financiero de personal, es un elemento básico que sostiene la estructura general. Se presenta a continuación el detalle de estos elementos vitales:

1) Objetivos. Para poder llevar a cabo eficientemente las funciones delegadas, los adminis-

tradores de personal deben definir los objetivos por lograr, los que darán las bases para orientar las funciones y demás acciones. Los objetivos del departamento de personal estarán gobernados por los objetivos generales de la organización.

2) Políticas de personal. Estrechamente relacionadas con los objetivos estratégicos de personal que sirven para guiar las acciones necesarias para lograr estos objetivos. Las políticas proveen los medios para poder aplicar el proceso administrativo y son elementos que guían la toma de decisiones. Además, en tanto que los objetivos determinan qué se debe hacer, las políticas explican cómo se debe hacer.

3) Procedimientos en el área de personal. Sirven para implantar las políticas, al indicar la sucesión cronológica de pasos a seguir para alcanzar un resultado determinado. Deben ser tratados como medios hacia un fin y no como fines en sí mismos, o como excusas para no tomar las acciones necesarias. Para evitar cualquier tipo de peligro, los procedimientos tienen que ser revisados periódicamente y modificados para hacer frente a los cambios en las condiciones que los pueden afectar.

4) El presupuesto de personal. Los objetivos,

las políticas, estrategias, los procedimientos y en general el sistema administrativo de personal, sólo pueden desarrollarse si se cuenta con recursos financieros. Un presupuesto supone un plan de erogaciones y el control de los mismos y es un buen indicador de la actitud real de la dirección hacia el departamento de personal.

#### B. Diseño de puestos

En esta parte se analizan: los conceptos fundamentales de diseñar, describir y analizar puestos, el proceso de diseñarlos, el propósito, los usos, el formato posible y el proceso de actualización de las descripciones y análisis de puestos. Y por último, la evaluación del desempeño.

1. Diseñar, describir y analizar puestos. Para Davis (1989:4) "diseñar" es idear, proyectar con cierto fin, determinar y bosquejar la característica principal de algo, es decir, planificar. Esto es muy diferente a "describir" cuya definición es escribir o hablar acerca de algo, decirlo por medio de palabras. La diferencia principal radica en la planeación, que es parte integrante del proceso de diseño. Por lo tanto, es la esencia misma del diseño de puestos, reafirman Koontsz y Weihrich (1994:129-139).

El diseño activo de puestos debe ser un proceso analí-

tico y creativo. Por ejemplo, la decisión de aumentar una persona a la fuerza de ventas difícilmente merma la habilidad analítica del gerente. No obstante, representa el resultado de un proceso de toma de decisiones que, sin duda, centra su atención en cuestiones tales como: a) si realmente era necesario agregar otra persona; b) en qué lugar; c) para la venta de qué productos; y d) si el puesto sería similar a los existentes en la nómina.

La adopción de la práctica de una administración científica de recursos humanos, dice Davis (1989:6), hace del diseño de puestos un componente esencial del proceso administrativo en todos los niveles de organización ya que tiene que ver con la complejidad de las conductas humanas y necesita de técnicas especializadas.

En la bibliografía relacionada con las prácticas de la administración, se asigna una gran variedad de términos al resultado de diseñar puestos que se usan indistintamente y estos son algunos de ellos: la descripción de puestos, análisis y descripción de puestos, descripción de funciones, descripción de las tareas, especificación del puesto, hoja de evaluación del puesto y otros.

En la elaboración de este trabajo, los términos fueron empleados de la manera siguiente: a) "diseño de puestos" como planificación del personal (real y propuesta) (Davis 1989:4-5; Koontsz y Weihrich 1994:331-332); b) "descripción

de puestos", es decir, qué hace el empleado, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace; y, c) "análisis de puestos" o los requisitos intelectuales y físicos del puesto y las responsabilidades y condiciones de trabajo del mismo (Chia-venato 1994:240-241; Brandt 1989:13-18).

2. El proceso del diseño. El actual proceso de diseño de puestos no es necesariamente una secuencia fija según los criterios de Lanham (1989:13) y Davis (1989:5-6). Hay sin embargo, tres actividades básicas que deben realizarse en su opinión: la primera, consiste en identificar la necesidad real de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente (proceso de planificación); la segunda, desarrollar el contenido del puesto (descripción del puesto); y, la tercera, desarrollar sus requisitos intelectuales y físicos. Las responsabilidades implícitas y sus condiciones de trabajo (análisis del puesto).

a. Identificación de la necesidad de diseñar un puesto nuevo. Cuando se introduce una actividad o función nueva en alguna parte de la organización, el directivo debe evaluar si las condiciones sugieren que se diseñe un puesto nuevo o se revise uno ya existente. Este es el punto donde el análisis de puestos puede ser más valioso, de modo que al tomar su decisión, pueda

considerar algunas de las interrogantes que según Davis (1989:8-10) y Harrow (1987:283-288) se dan a continuación:

1) ¿Es actual y válida la necesidad?. Normalmente, al establecer y cubrir puestos nuevos se tiene la sensación de que van a ser permanentes; al menos, el titular tiende a verlo así. Una nueva asignación de trabajo, y en especial una promoción, no se efectúan con facilidad. Sin ser obstruccionistas, el directivo debe poseer una influencia equilibradora e insistir en que la propuesta de un nuevo puesto sea realmente una necesidad válida temporal o permanente.

2) ¿Son realistas las especificaciones del puesto? Una técnica excelente para determinar si existe o no una necesidad válida consiste en señalar por escrito las atribuciones u objetivos del puesto. Mejor aún: que el supervisor que solicita la creación del nuevo puesto sea quien los redacte. No es necesario que sea una descripción completa; una lista informal de tareas será suficiente. Si la función del puesto que se solicita, es sólo una idea confusa, el supervisor tendrá muchas dificultades para hacer la enumeración de tareas.

La experiencia ha demostrado que un puesto que no puede describirse, por lo general tampoco puede desempeñarse. Esta técnica contribuye al proceso de diseño de puestos obligando a las partes a ser analíticas y no a atender solamente la necesidad inmediata; Esto evitará costosos errores.

3) ¿Se puede hablar de permanencia? Hasta ahora, el diseño de puestos se ha tratado en términos de las funciones relativamente permanentes de la organización. Sin embargo, hay muchas ocasiones, como sucede durante los períodos de mayores cargas de trabajo, durante las épocas de vacaciones o cuando se necesita asistencia técnica especializada, en que debe desempeñarse una función muy relevante pero temporal. Varias posibilidades se presentan ante el directivo cuando se trata de satisfacer necesidades temporales. Se puede contratar personal temporal en una agencia especializada en este campo, o la función puede contratarse con otra empresa. También es posible asignar temporalmente a un empleado de la organización al desempeño de la función. Los grupos de trabajo que se asignan a determinados proyectos y que a menudo se emplean en las grandes organizaciones, son un claro ejemplo de esta posibilidad. Ciertos emplea-

dos existentes se asignan, para tiempo completo o medio tiempo, a un proyecto específico temporal pero decisivo. Una ventaja de este método radica en que, como empleados permanentes, los miembros del grupo de trabajo están bien motivados para alcanzar el objetivo, motivación de la que puede carecer un grupo externo. Lo importante es que los puestos temporales se identifiquen como tales y no se les trate como puestos nuevos permanentes. Hacerlo de otra manera crea condiciones que pueden volverse insostenibles.

4) ¿Dónde debe ubicarse el puesto? La tendencia a construir imperios puede ser muy inocente, de manera especial en una gran organización. El jefe de un departamento que siente la necesidad de un contador o de un ingeniero puede pensar en términos de un contador o de un ingeniero para su departamento. El puesto solicitado también puede pasar perfectamente la prueba de poner las tareas por escrito. Es posible que no haya dudas sobre la necesidad de la función por desempeñar. La verdadera interrogante probablemente sea "¿dónde?". Aquí también la labor del directivo consiste en tener un panorama general de la organización. Tal vez ya exista un ingeniero o un contador que rea-

lice la misma función en otra parte de la organización, pero con una escasa carga de trabajo. No deben descartarse las posibilidades de buscar ayuda dentro de la propia empresa.

5) ¿Y si sólo se trata de las cargas de trabajo?

Cuando la necesidad de un nuevo puesto se basa sólo en la carga de trabajo, y ésta da la impresión de ser continua, la solución parece evidente: contratar a otra persona para que se haga cargo de ese sobrante de trabajo. Sin embargo, el caso puede resultar complejo. Y lo que es igualmente importante, las circunstancias pueden presentar una oportunidad para cierto tipo de creatividad organizacional.

6) La opinión del titular. Los diseñadores de

puestos deben tener presente que sus diseños se evalúan de modo inevitable por un crítico severo: el titular del puesto. La prueba definitiva de la viabilidad de un puesto, se obtiene si éste puede ser desempeñado por un titular calificado. Este sabrá si pasa la prueba poco después de que se le asigne ocuparlo y su juicio tendrá que considerarse una contribución importante para el proceso de diseño. Si los problemas de diseño de puestos no se corrigen a medida que se descubren,

el costo tanto monetario como intangible puede llegar a ser considerable para la organización. Evitar este daño es la recompensa por prestar atención cuidadosa al buen diseño de puestos.

- b. Desarrollo del contenido del puesto o descripción de puestos. La segunda actividad básica en el diseño de puestos, según Davis (1989:8-10) es desarrollar el contenido del puesto. Una vez que se detecta la necesidad de crear un puesto nuevo, el directivo puede ponerse a trabajar de forma específica en la descripción de su contenido.

Indica Raphelson (1987:273-277) que tomar en cuenta los puntos y guías que se tratan a continuación, es de mucha utilidad.

- 1) Fuentes de información para el diseño. Una fuente importante de información para el diseño, es la persona que lo solicita. Con frecuencia se trata del supervisor que debe informar del trabajo por realizarse. Un entrevistador hábil debe saber detectar los puntos fuertes y débiles de la información que le proporcione el creador del puesto. Esta persona puede expresar las especificaciones del puesto, pero sin lograr identificar con precisión en qué forma éste va a contribuir a

los objetivos de la empresa o, por el contrario, tener una clara idea de la necesidad de crearlo y sin embargo no poder externar sus especificaciones.

Las fuentes industriales, las encuestas de sueldos, los artículos sobre el desempeño de ciertas funciones y el material bibliográfico, proporcionan guías excelentes para el diseño de contenidos de puestos que se ajustan a ciertas pautas reconocidas. Los puestos de contenido similar dentro de la organización, constituyen otra fuente de información para el diseño. Hacer que el candidato propuesto participe en el desarrollo del contenido del puesto es importante, no sólo con el fin de lograr los objetivos de la organización sino para asegurar en el titular un firme compromiso.

2) Compatibilidad. Se debe comparar el objetivo del puesto que se va a diseñar con el de la organización. Es fácil concentrarse en la información recabada y terminar diseñando un puesto que no sea compatible con los objetivos de la organización. El directivo debe ratificar que el contenido del puesto que se está diseñando pase la prueba de compatibilidad.

3) Objetivos realistas. Los objetivos del puesto

diseñado tienen que ser alcanzables y realistas. El directivo debe evitar la frustración que surge cuando se fijan objetivos que no pueden obtenerse. Por ejemplo, pedirle a un director de seguridad industrial que logre el objetivo de que no haya un solo accidente, resulta una tarea prácticamente imposible en la mayor parte de los entornos industriales y comerciales. El diseño del contenido de puestos brinda la oportunidad de identificar objetivos realistas.

4) ¿Puede ser desempeñado el puesto por varias personas? En algunos casos, un primer candidato está disponible cuando se diseña el puesto. En otras circunstancias, tiene que plantearse la cuestión de si el puesto podrá volver a cubrirse, sobre todo si existe la posibilidad de rotación. Por lo general, los puestos deben describirse teniendo en cuenta las disciplinas tradicionales de la industria o empresas en la que se encuentran. Si el puesto debe cubrirse a menudo, es necesario evitar combinaciones poco comunes o inútiles de debilidades o deberes. Las combinaciones de varias disciplinas o habilidades, reducen muchísimo la cantidad de candidatos para el puesto. Por ejemplo, si la mecanografía es la habilidad principal

que se requiere, el puesto tendrá un buen número de candidatos. Si lo que se demanda es mecanografía y taquigrafía, el número de candidatos disminuirá considerablemente. Y si se requiere mecanografía, taquigrafía, y lectura de un idioma extranjero, el número de candidatos será limitado.

5) Implicaciones legales. Ciertas posiciones se identifican, por sus títulos o por su colocación dentro de la organización, con ciertas responsabilidades legales establecidas. Por ejemplo, las funciones generales del secretario y del tesorero de una corporación, con frecuencia se incluyen en los estatutos. Es primordial que el diseño de la descripción de puestos no usurpe ni comprometa las responsabilidades legales impuestas a estos trabajos.

6) Acuerdos contractuales. El contenido del puesto puede estar sujeto a los acuerdos sindicales. En determinadas industrias, los puestos se diseñan y su contenido o descripción es aprobado tanto por la dirección, como por el sindicato negociador. En Panamá existen las asociaciones gremiales de educadores de colegios privados. En esta situación, es importante distinguir el tipo de trabajo cubierto por el acuerdo de negociación

del que no lo está. Con esta precaución se diseñarán las descripciones de puestos en forma que no se cruce la línea entre trabajos sindicalizados y los que no lo son. Se evitará así la posibilidad de quejas por parte del sindicato o de que éste intente incluirlos en los acuerdos en futuras negociaciones.

7) Juicio. El diseñador de un puesto debe entender con claridad el grado de discreción, juicio o iniciativa por ejercer en el puesto. Es esencial que estos elementos del contenido del mismo sean compatibles con el nivel de conocimiento o experiencia que requiere el puesto y que sean apoyados por éste.

8) Estilo gerencial. Hay que tomar en cuenta el estilo gerencial que prevalece en la jerarquía que está por encima del puesto. Por ejemplo, si el estilo suele ser participativo, un puesto que se describe para funcionar en un ambiente autocrático podría resultar imposible de desempeñar.

9) Claridad. Deben evitarse los estereotipos y los clichés. Limitar la descripción a palabras significativas y excluir de manera rigurosa las palabras excesivas que tienden a describir el ambiente general pero que no aclaran la situación

en que debe realizarse el trabajo.

10) El puesto y el titular. En ciertas circunstancias, es conveniente diseñar el puesto en torno al titular. Es una técnica útil aprovechar un conocimiento especializado o un talento disponible. El puesto puede diseñarse basándose en alguna persona determinada a quien el supervisor espera atraer para que lo desempeñe. Se pueden introducir algunos de los intereses particulares de esa persona como un incentivo para hacer más atractivo al puesto. El diseño de la descripción del puesto en torno al titular, es una práctica muy efectiva para resolver ciertos problemas de personal, como los que surgen de deficiencias de salud o rendimiento. Proporciona la oportunidad de asegurar que cada titular pueda cubrir su puesto con dignidad, y que la función no sea una carga sino más bien una ventaja para el resto de la organización.

11) Prototipos. El prototipo es una descripción de puestos generalizado, que puede servir para puestos desempeñados por un gran número de personas que normalmente realizan tareas similares. Un prototipo, con frecuencia selecciona un lenguaje gradual para describir una serie de niveles en

una jerarquía de habilidades. Palabras como "simple", "rutina", "difícil" y "complejo" aparecen en los prototipos, para crear el escalafón de niveles de puestos que cubre una gama de habilidades u otras características que son difíciles de describir con precisión. Los prototipos son valiosos para describir puntos a lo largo de una línea continua, y en general simplifican el proceso administrativo que se encarga de la descripción y evaluación de puestos, y la administración de sueldos. Sin embargo, se abusa de ellos. Existe la tendencia a clasificar en forma errónea a los empleados en prototipos, ya sea porque los supervisores no reconocieron la rapidez con que sus subordinados alcanzan máxima destreza, porque no los ascienden con oportunidad, o porque los supervisores se resisten a hablar con franqueza sobre las limitaciones de un subordinado y, por tanto, lo ascienden a una posición cercana a esa línea más allá de la cual su rendimiento o capacidad ya no satisfacen.

12). Títulos. Los títulos se consideran a menudo como el "decorado" de ese pastel que es la sustancia del puesto, pero a veces resulta difícil reconocer el pastel sin el decorado. El título que se da a un puesto, representa la oportunidad para

que la organización muestre su estilo gerencial. Si prefiere descripciones de puestos vagas e imprecisas, es probable que también prefiera títulos imprecisos. En una organización donde las descripciones de puestos tienden a ser muy precisas, los títulos suelen ser más descriptivos. Además, deben considerarse las implicaciones de status del título, tanto dentro como fuera de la organización.

c. Desarrollo de los requisitos del puesto o análisis de puestos. La tercera condición indispensable en el diseño de puestos según Chiavenato (1994:241-244), Brandt (1989:18-22), Hudock (1989:33-36) y Beaumont (1987:278-282) es desarrollar los requisitos del puesto o análisis del mismo. Señalan los anteriores autores que hay que tomar en consideración los siguientes aspectos:

- 1) Datos que identifiquen la tarea. Estos son: la designación y el código de ella, el lugar donde se realiza, la cantidad de personas destinada para la tarea, el sexo de las mismas, sus remuneraciones (promedio de bonificación o pago por incentivación), sus horarios de trabajo (horas extra) y varios.
- 2) Datos sobre las cualidades que requiere la

tarea. Aquí se incluye: nivel educacional (Primaria, Secundaria, Universitaria), experiencia anterior requerida (promedio de antigüedad, empleos anteriores, categorías alcanzadas en la escala promocional), su relación con otras tareas dentro y fuera de la empresa, los deberes regulares (antes, durante o después del horario general), periódicos (durante o fuera del horario normal) y ocasionales (durante o fuera del horario normal) y los conocimientos que exige la tarea (generales, de políticas y reglamentos, del uso de equipo, información técnica, e información afín).

3) Datos sobre las responsabilidades inherentes a la tarea. Deberán indicar: dirección y conducción de grupos, operaciones del negocio, cuidado de equipos, seguridad de terceros y contacto con el público. En cada uno de estos aspectos puede indicarse si la responsabilidad es: continua, frecuente, ocasional o ninguna .

4) Datos sobre el esfuerzo que requiere la tarea. Si son actividades físicas como: estar de pie, caminando, balanceando, escalando, girando, corriendo, agachado, sentado, tendiendo la mano, arrojando, levantando, portando, empujando, manipulando, tocando, talando, olfateando, escu-

chando, observando, probando. El esfuerzo puede ser intelectual y tener las características operativas siguientes: iniciativa, buen carácter, concentración en medio de distracciones, buena memoria detallista, observación de detalles, atención de múltiples factores, toma de decisiones, rapidez, conversación, discriminación de colores, precisión, uso de la aritmética, control de emociones, aseo y presentación personales, demostración de entusiasmo, escritura, dirección y planificación de otros.

5) Datos sobre las condiciones laborales de la tarea. Estos son: riesgos de altura, cambios bruscos de temperatura. Si la actividad es bajo techo, al aire libre, si hay humedad, calor, frío, sequedad, suciedad, polvo, olores, ruido, iluminación pobre, mala ventilación, trabajo con otras y entre otras personas, trabajo solitario, trabajo bajo presión, impedimentos permisibles (de los brazos, de las piernas, del oído, de la vista) y otros.

3. Propósito y usos de la descripción y análisis de puestos. Si se tiene en cuenta la gama de responsabilidades de los puestos gerenciales, concluye Hudock

(1989:30), sus descripciones y análisis pueden servir de herramienta administrativa fundamental, no sólo para la evaluación de puestos sino también para las siguientes funciones:

- a. Análisis de la organización. Las descripciones de puestos proporcionan una base sólida para analizar sus relaciones, pues señalan las superposiciones y omisiones de responsabilidades y destacan aspectos y necesidades críticas de cada puesto.
- b. Evaluación del desempeño. La lista de responsabilidades (resultados finales) puede usarse para determinar objetivos a corto plazo, con los que pueda medirse el desempeño individual).
- c. Selección y capacitación. Bien sea con el fin de hacer contratación, o realizar cierta promoción, una descripción acuciosa proporciona los requisitos esenciales del puesto, con los cuales pueden evaluarse las aptitudes del candidato.
- d. Desarrollo gerencial. Al centrar su atención en el conocimiento y los elementos de solución de problemas que un puesto requiere, los directivos pueden

determinar las necesidades de desarrollo de sus titulares actuales o posibles. Las descripciones de puestos y la auditoría administrativa, seguidas de un programa de capacitación o de reclutamiento, son partes esenciales de un programa de continuidad gerencial.

e. Planeación del desarrollo profesional. Las descripciones y la evaluación de puestos, forman la base de un programa de planeación del desarrollo profesional que debe comprender una escala de ascensos a través de niveles sucesivos, de responsabilidades y de experiencias en diferentes funciones administrativas.

Para cumplir con todas estas funciones, afirma Lanham (1989:15-19), y proporcionar la información básica para la evaluación de puestos, la descripción tiene que especificar, además de lo anterior, lo siguiente:

a. Por qué existe el puesto.Cuál es su función general y su objetivo principal. Además, debe enumerar los resultados finales importantes (responsabilidades) que el titular tiene que lograr para cumplir con su misión y alcanzar el objetivo principal del puesto.

- b. El tipo de puesto en cuestión. Su marco de trabajo general y el medio ambiente en el que opera. Su función en el esquema organizacional; su relación y dependencia con otras funciones y puestos; sus relaciones externas importantes y los retos básicos del mismo. Además, la descripción debe señalar la naturaleza general de las habilidades técnicas, administrativas, de solución de problemas y relaciones humanas que requiere el puesto.
- c. Libertad de acción que permite el puesto. Naturaleza y origen de los controles que limitan la capacidad del titular para tomar decisiones finales e iniciar las acciones correspondientes.
- d. El impacto del puesto. Repercusiones del objetivo principal del puesto sobre los principales objetivos corporativos. Cuán significativos son los efectos del puesto.
- e. La magnitud del puesto. La magnitud monetaria del área más claramente afectada por el puesto. Aquí se tiene que distinguir entre dinero dinámico (gastos presupuestados) y dinero estático (activos fijos).

- f. El personal de soporte. Tamaño, campo de acción y naturaleza de cada función que reporta al puesto.

Cuando la descripción y análisis de puestos se elabora en forma adecuada para satisfacer necesidades específicas, posee un amplio potencial en gran variedad de aplicaciones administrativas, afirma Brandt (1989:14). Algunos de los usos más frecuentes son:

- a. Capacitación. Como guía para titulares de nuevos puestos y para los supervisores en la explicación de las funciones, de la secuencia de las acciones y de la naturaleza de la carga general de trabajo, y para planear programas de capacitación.
- b. Contratación. Como guía para evaluar las aptitudes de los solicitantes y para explicarles en qué consiste el empleo.
- c. Colocación (promociones, despidos o transferencias laterales). Para hacer coincidir las aptitudes de los individuos con los puestos específicos, planificar los ajustes de la fuerza de trabajo, desarrollar los sistemas de movimiento de empleados, y anunciar la creación de nuevos puestos (por lo general, de acuerdo

con el contrato colectivo).

- d. Desarrollo de exámenes. Para información sobre el contenido y requerimientos del puesto en la elaboración de exámenes de aptitudes y capacidades.
- e. Estadística de personal. Con diferentes fines de planeación y control administrativos y para los informes al gobierno sobre el empleo de la fuerza de trabajo.
- f. Planeación de ingeniería. Con el objeto de determinar la disposición de las áreas de trabajo, especificar los requisitos de la mano de obra, automatizar las operaciones, mejorar los métodos, y efectuar aplicaciones de incentivos de salarios.
- g. Salud y seguridad. Con el fin de identificar las operaciones peligrosas y desarrollar equipos protectores y medidas preventivas.
- h. Relaciones laborales. Para resolver problemas de superposición de puestos, tratamiento de pagos y adecuado reconocimiento de las responsabilidades.

- i. Calificación del desempeño. Con el fin de hacer las evaluaciones del desempeño y el establecimiento de los estándares y objetivos del mismo.
  - j. Planeación de la organización. Con el objeto de alinear las funciones, determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo, utilizar de manera adecuada las destrezas, enriquecer el trabajo y elaborar los cuadros de personal y organigramas.
  - k. Contabilidad. Para establecer índices de gastos, estimación de costos y control de presupuestos.
  - l. Diversas cuestiones de personal. Con el fin de mantener elevado el estado de ánimo de los empleados (explicando, por ejemplo, los cambios en los puestos), planear y controlar la igualdad de oportunidades de empleos, y con el objeto de proporcionar orientación.
4. Selección del analista de puestos. Es evidente que el puesto cuya responsabilidad consiste en elaborar descripciones y análisis de puestos gerenciales obliga a su titular a poseer grandes habilidades administrativas (Chia-venato 1994:239; Brandt 1989:24; Hernández et al 1986:9-11).

El analista de puestos debe tener aptitudes gerenciales y tener suficiente experiencia administrativa para saber cómo funcionan e interactúan las diferentes partes de la empresa. Debe estar familiarizado con la filosofía gerencial y con el ambiente y objetivos de la organización para poder extraer lo esencial e ignorar lo superfluo de los puestos administrativos.

Habrà de ser observador, para distinguir entre la razón de ser de un puesto y la forma en que opera, y para diferenciar el contenido real del puesto y de la forma en que lo maneja una persona en particular. Debe ser entrevistador persistente, pero con tacto para tener siempre presente que está tratando con un área muy delicada, que en última instancia está relacionada con los niveles de remuneración. El análisis de puestos tiene que poseer capacidad analítica e integridad para usarla, sin olvidar la habilidad para escribir con claridad y precisión.

##### 5. Formato de la descripción y análisis del puesto.

Después de un encabezado estándar que incluye el título del puesto, el nombre del titular, el departamento o división al que pertenece el puesto, la fecha y el nombre del analista. Una buena descripción debe empezar con un enunciado que, en dos o tres oraciones, diga por qué el puesto está en la nómina (Brandt 1989:18-22; Hudock 1989:32-36;

Beaumont 1978:279). Esta sección ayuda al lector a comprender rápidamente cuáles son los resultados finales específicos a los que el puesto debe llegar. A continuación, se indican las otras secciones que normalmente se incluyen en una descripción y análisis escrito de puestos.

a. Dimensiones. Esta sección resume, en términos generales, toda las estadísticas relativas al puesto y da al lector una clara idea de la magnitud de los resultados finales afectados por el puesto. La magnitud se mide en términos monetarios anuales, ya se trate de presupuestos operativos, volumen de ventas, costos de sueldos y salarios, activos o fondos administrativos y además, aspectos importantes del puesto.

b. Naturaleza y alcance. Esta sección es el verdadero núcleo de la descripción de puestos. Deberá redactarse en estilo narrativo e informar al lector en qué consiste el puesto. En esta sección se describen los siguientes aspectos:

1) Cómo está integrado dentro de la organización. Se incluyen referencias a relaciones internas y externas importantes. ¿Qué responsabilidad, si la hay, tiene el titular sobre: a) la planeación de la estructura de la organización; b)

sobre la integración humana de la organización; y, c) sobre el desarrollo y motivación de la organización, incluyendo los aspectos de selección, entrenamiento, evaluación, administración de sueldos y salarios, contratación y despidos, y otros.

2) La composición general del staff de soporte.

Se incluye un breve resumen de cada función que supervise.

3) La naturaleza general así como el conocimiento técnico, administrativo y de relaciones humanas requerido.

Si se trata de un puesto de mercadotecnia, por ejemplo, hay que describir lo que se vende, cómo se vende, la forma en que se realiza la distribución, las técnicas promocionales que se emplean, el tipo y número de los competidores y los demás retos importantes del puesto. ¿Qué responsabilidad, si la hay, tiene el titular sobre la planeación a largo plazo? ¿Tiene alguna responsabilidad en la fijación de objetivos, políticas, metas y objetivos a largo plazo o niveles de calidad de las personas, equipos y productos?.

4) La clase de problemas que tiene que enfrentar y resolver.

La descripción debe mencionar los principales problemas que afectan al puesto inclu-

yendo los que habrá de resolver el titular y los que someterá a la autoridad superior. ¿Qué responsabilidad tiene el puesto sobre la administración, supervisión o realización de las actividades diarias, con el fin de cumplir en forma efectiva con las funciones asignadas?

5) La naturaleza y fuente de los controles existentes que limitan la libertad del titular para resolver problemas y tomar decisiones. Los límites a la libertad de acción existen, en cierta medida, en forma de políticas y procedimientos establecidos en las relaciones de supervisión o en el trabajo mismo. ¿Qué responsabilidad tiene el puesto para evaluar la efectividad con la cual la organización cumple con sus objetivos? ¿Con qué controles clave cuenta el puesto para emitir señales de advertencia cuando las cosas van mal? Si no existen controles, ¿debería haberlos?.

6. Actualización de las descripciones y análisis de puestos. Después de implantar un sistema de valoración de puestos, mediante el cual se determina el valor de un puesto individual en la estructura organizativa en relación con otros puestos de la misma, tiene que establecerse el procedimiento para mantener actualizadas sus descripcio-

nes y análisis. (Brandt 1989:25-27; ; Hudock 1989:37-38). Puesto que la descripción se centra en los resultados finales y no en las tareas, es innecesario revisar la descripción y reevaluar el puesto mientras éste no sufra cambios de importancia. Conviene destacar de nuevo que una responsabilidad en un resultado final u objetivo que da la razón de ser al puesto. Por el contrario, una tarea o deber es el medio por el cual se alcanza un resultado final. Las descripciones de puestos administrativos, tienen que preocuparse por las primeras, no por estas últimas.

7. Evaluación del desempeño. Es la apreciación sistemática del potencial, el valor, la excelencia y las cualidades de desarrollo del individuo en el cargo que desempeña y según Chiavenato (1994:261) toma varios nombres: evaluación de mérito, evaluación de los empleados, evaluación de los recursos humanos, informes de progreso, evaluación de la eficiencia funcional y otros.

Cuando los objetivos de este género de evaluación coinciden con los usos para los cuales se destina, genera siempre satisfacciones apuntan Koontz y Weihrich (1994:393). Entre otros, sus usos más frecuentes son: la retroalimentación del desempeño, la administración de la compensación, decisiones de promoción, identificación de las necesidades del desarrollo administrativo, planeación de la fuerza de tra-

bajo, entrenamiento y validación de los procedimientos de selección.

Los sistemas de evaluación que se establecen para las distintas categorías de personal pueden variar según el tipo de cargo y las situaciones que las rodean. Recordar que es el mejor medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de cada organización.

Entre los diferentes métodos de evaluación del desempeño según Chiavenato (1994:268-284) tenemos los métodos de: escala gráfica, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos o de comparación por pares, frases descriptivas, autoevaluación, evaluación por resultados y mixto. El método más utilizado es el de la escala gráfica porque relaciona los factores de evaluación preestablecidos, con aquellas medidas alcanzadas en la realidad. En segundo término se usan los métodos de: evaluación por resultados, el de frases descriptivas y de autoevaluación. El método más completo pero de alto costo operacional, es el de investigación de campo. Los menos utilizados, por considerarse discriminativos, son: el de incidentes críticos o comparación por pares y el de elección forzada.

En el área educativa la costumbre es la utilización del método mixto (autoevaluación y frases descriptivas).

### C. Instituto Técnico Don Bosco de Panamá

En esta parte se analizará: la historia de la presencia salesiana en Panamá, la identidad del Instituto Técnico Don Bosco, el objetivo general del mismo, el tipo de alumno y las manifestaciones que espera lograr, el estilo educativo y sus implicaciones y las limitaciones y obstáculos del Instituto.

1. Breve historia de la presencia salesiana en Panamá. Según Rivera (1989:4) el 7 de marzo de 1908 el gobierno firmó el contrato con los salesianos para la administración de la Escuela, fungiendo como primer director el P. José Encarnación Argueta. Se trataba de un pequeño local situado en la calle 12. El año escolar se inauguró el 20 de abril a las 8 am.. Los alumnos eran 22 internos, becados por el Estado y dirigidos por 6 maestros alemanes. Las clases se inauguraron formalmente hasta el 1ro. de mayo del citado año, y los alumnos sumados a los becados eran 47.

En ese mes ya aparece como ayudante del P. Director, el diácono Rodolfo Mittelbelguer, de nacionalidad alemana, en calidad de director de talleres.

El nombre altisonante de "Escuela Nacional" dado al Instituto de artes y oficios, indicaba suficientemente las intenciones. El hecho es que quien dirigía la Casa no era el Director sino el Ministro del Interior, reduciéndose el que-

hacer de los salesianos a la vigilancia y la asistencia. Estos, al recibir el estipendio mensual, eran considerados como empleados gubernamentales. En 1909, con la llegada al poder de los llamados liberales, anticlericales y masones, las cosas llegaron a su punto álgido. En 1908 el Director (P. Argueta), de acuerdo con el Gobierno, había expulsado a un joven que fomentaba la anarquía en la casa. Al año siguiente, los nuevos gobernantes establecieron que aquél fuera admitido de nuevo. La medida estaba colmada y, faltando un año para el término del contrato, éste fue denunciado y rescindido. Los salesianos se retiraron a la parroquia.

En 1909 los salesianos buscaron una casa propia y cuanto se necesitaba para su desarrollo. Este fue el origen del Hospicio San Miguel con escuelas profesionales y primarias, una verdadera bendición a favor de tantos hijos de obreros pobres contratados en Panamá para los trabajos del Canal y en provecho de la juventud panameña. El Señor Manuel Espinoza donó el terreno con la Escritura Pública No. 543, registrada el 9 de julio de 1909.

A partir de 1959 el antiguo Hospicio Don Bosco trasladó sus instalaciones al área de Paitilla con el nombre de Instituto Técnico Don Bosco y para 1970 y debido a los altos costos de operación, la comunidad salesiana cerró la parte de hospicio de la casa y da paso a la creación de carreras industriales respaldadas por el Ministerio de Educación.

2. Identidad del Instituto Técnico Don Bosco. El Instituto Técnico Don Bosco, es una institución promovida y animada por la Sociedad de San Francisco de Sales (salesianos de Don Bosco), como signo de su presencia en la Iglesia al servicio de la educación de la juventud panameña. La personalidad jurídica del Instituto, tiene como nombre o razón social el de "Sociedad de San Francisco de Sales".

Posee un Proyecto Educativo Pastoral Salesiano (1988) que fija los objetivos con los cuales actualiza las ideas de fuerza que definen su ser y quehacer salesiano y eclesial. Es el conjunto general de actuaciones en cuanto a objetivos, criterios, líneas de acción, roles y funciones, que hacen más concreta en el tiempo y en el espacio, una determinada concepción educativa.

La finalidad de este Proyecto, es la formación integral de la persona humanista y cristiana. Siguiendo a Don Bosco, el Instituto pretende evitar toda disociación entre educación y evangelización. El centro del Proyecto es la persona vista en la totalidad de sus dimensiones y en la unidad de su dinamismo existencial. El estilo es la prevención, como llamada al crecimiento que facilite y estimule todos los resortes positivos hacia el bien, previendo experiencias deformantes. Sus aspectos principales son: el ambiente educativo (convergencia de múltiples elementos); la relación educativa personal; el recurso a las fuerzas interiores del e-

ducando (razón, afecto y deseo de Dios); la presencia-asistencia animadora de los educadores entre los jóvenes.

Las áreas que destaca el Proyecto Educativo son: comunitaria, educativo-cultural, evangelización y catequesis, orientación vocacional, asociativo-grupal. Considera fundamentales las dos que tocan la interioridad de la persona, a saber, la educativo-cultural y la evangelización y catequesis. Las otras tres, imprescindibles también, pero como supuesto para el desarrollo de la acción educativa o para su proyección al futuro: la comunitaria, la vocacional y la asociativo-grupal. El sujeto responsable de la elaboración, actuación y revisión del Proyecto es la Comunidad Educativa.

### 3. Objetivo general del Instituto Técnico Don Bosco.

La persona humana ha sido creada a imagen y semejanza de Dios. Por eso, la razón de ser de la educación católica ha de consistir en el desarrollo armónico y pleno de todas las potencialidades humanas, de todas sus dimensiones, sin recortes ni negaciones que impidan llegar a la medida de Cristo. El desarrollo integral comprende:

- a. La dimensión religiosa. Por eso nuestra educación está abierta a la trascendencia, a lo moral, social, espiritual y religioso y ha de enfatizar los va-

lores cristianos.

- b. La dimensión intelectual. Incluye el dominio de las disciplinas humanísticas y científicas, y una creciente capacidad de razonar reflexiva, lógica y críticamente.
- c. La dimensión tecnológica. Que incluye un estudio crítico de la tecnología, juntamente con las ciencias físicas y sociales.
- d. La dimensión psicológica. Con el desarrollo de la imaginación, de la afectividad y de la creatividad de cada estudiante.
- e. La dimensión física. A través de los deportes y de la educación física.

En razón de lo anterior y respaldando el Proyecto Educativo Católico de Panamá (1988:43) el Instituto Técnico Don Bosco expresa el ideal de la educación que desea alcanzar en este objetivo general:

..."Lograr la formación integral y armónica del joven panameño mediante un proceso que, a partir de la realidad nacional e inspirado en los valores evangélicos, lo comprometa como agente de cambio en la construcción de una sociedad más justa, democrática y fraterna"...

4. Perfil del alumno y sus manifestaciones. Entendemos al educando como un ser racional, consciente, libre, responsable y único, limitado y perfectible. Un ser en relación profunda consigo mismo y con su ambiente. Capaz de exteriorizar actitudes en la sociedad cambiante. Al final se espera que los afectos al sistema educativo hayan logrado:

a. Formación de la personalidad dinámica cristiana.

Una personalidad bien integrada, estable, dinámica, crítica y positivamente orientada, con un claro sentido de autocontrol y de su fe. Consciente de su valía y habilidades para aprender de la experiencia humana y de su vivencia cristiana. Manifestada en: 1) la aceptación de sí mismo como una persona valiosa; 2) el equilibrio y responsable sentido de autonomía; 3) el desarrollo de una visión optimista de la vida; 4) el adecuado control de sus reacciones emocionales; 5) la confianza en sus propios recursos y conciencia de sus posibilidades y limitaciones personales; 6) la capacidad para tomar decisiones coherentes de acuerdo a sus posibilidades; 7) la capacidad para superar la adversidad; 8) la flexibilidad de ajuste a las situaciones de cambio; 9) el respeto a las creencias religiosas y sentido de trascendencia; 10) una rectitud coherente a

una escala de valores; 11) la sensibilidad a la percepción de los valores humanos y su fiel cumplimiento; 12) la aceptación del principio de autoridad en toda estructura comunitaria; 13) la profundización y creatividad en sus trabajos; 14) la integración de su fe en su propia vida como objetivo último y práctico de su vivencia educativa en el Instituto; 15) el establecimiento de una estrecha relación práctica entre la formación de su personalidad humana y su santificación.

b. Formación Científica. Conocimiento y comprensión de los principios y leyes que regulan los hechos y fenómenos de las ciencias Físicas y Naturales. Dominio aceptable de todos aquellos instrumentos y procedimientos que le permiten procesar y comunicar información. Esta formación se manifiesta a través de: 1) el conocimiento y comprensión de los mecanismos y leyes que regulan las Ciencias Naturales; 2) el sentido utilitario de la Matemática en la expresión científica reconocida en la habilidad para el cálculo y razonamiento matemático; 3) el dominio del manejo de instrumentos y técnicas que habilitan en el procesamiento de información y en la resolución de problemas; 4) la adecuada comprensión de los fenómenos biológicos y su aplicación científica; 5) una disposición para la búsqueda de a-

portes originales en las Ciencias Aplicadas; 6) la valoración de los recursos naturales, su utilidad y cuidado por el hombre; 7) la capacidad para razonar y elaborar sus propias conclusiones; y, 8) la habilidad en el manejo de fuentes bibliográficas.

c. Formación Humanística. Comprensión y conocimiento de los hechos y aportes culturales más señalados de la realidad mundial, en su devenir histórico, actual y prospectivo. Manifestada en: 1) conocimiento y comprensión de los principales aportes en la Historia, Letras y Filosofía, su interrelación y significación para el progreso humano; 2) el conocimiento y comprensión de los modos en que se han estructurado las distintas culturas americanas y europeas a través del tiempo; 3) una capacidad crítica para evaluar los distintos eventos e inferir su implicación social; 4) una adecuada sensibilidad para la captación y valoración de aportes culturales y artísticos; 5) la disposición para contribuir a la creación de nuevas expresiones con significado estético.

d. Formación Social. Adecuada capacidad de integración social y espíritu de solidaridad en todo tipo de empresa que contribuya a la realización de va-

liosos ideales humanos. Manifestada en: 1) la comprensión de que todo ser humano es un ente valioso y libre, y no un objeto que puede ser manipulado; 2) el hábito de mantener francas, cordiales y respetuosas relaciones con los demás; 3) las actitudes de respeto y tolerancia hacia los sistemas de valores, costumbres y creencias de personas de su comunidad y provenientes de otras culturas; 4) las actitudes de servicio y solidaridad hacia quienes se hallen imposibilitados para asumir sus más elementales necesidades humanas; 5) una adecuada habilidad para el trabajo en equipo y destrezas en participación social; 6) un adecuado uso del tiempo libre; 7) el conocimiento de su identidad nacional y aceptación de las situaciones para que esto influya en la manera de aceptar responsabilidades; 8) la cooperación en el mantenimiento y fortalecimiento de la familia y el bienestar humano; 9) el afianzamiento de las normas políticas fundadas en el sistema democrático de Panamá, consignadas en la Constitución y las leyes de la República; 10) en el análisis e interpretación en forma objetiva de las circunstancias económicas, sociales y espirituales que han influido positiva o negativamente en la sociedad panameña.

5. Metodología. El Instituto Técnico Don Bosco permi-

te la experimentación metodológica, proporciona los recursos necesarios al docente y supervisa su aplicación, tomando en cuenta las diferencias individuales de los alumnos y los contenidos programáticos en los diferentes niveles de enseñanza. Permite los principios de actividad, individualidad, creatividad, sociabilidad, progresión continua y autoformación para el aprendizaje.

Los principios que atiende la metodología utilizada son:

a. Actividad. Toda ayuda innecesaria al alumno retrasa su desarrollo, por lo que se pretende convertir al alumno de espectador en actor. Utilizando la observación, iniciativa, búsqueda y creatividad del educando, al que se le explica lo necesario, sin privarle del ejercicio y refuerzo personal. Para ello, el docente lleva al alumno a esfuerzos proporcionados a sus capacidades y responder a su necesidad de actuar, exponer, descubrir, investigar, sacar conclusiones, diferenciar, sintetizar, conceptualizar, realizar ensayos personalmente, experimentar y reflexionar. Todo ello, con actividades previamente planificadas de acuerdo a los objetivos propuestos en la materia.

b. Individualidad. Admitiendo que cada alumno es di-

ferente, se busca una relación de aprendizaje entre logros y dificultades diversas. Para ello utiliza la observación y voluntad constante, la habilidad para tratar a cada uno del modo más conveniente a su proceso de aprendizaje. Esto implica atención y adaptación a los alumnos teniendo presente su carácter, sus aptitudes y sus capacidades. El trabajo planificado de acuerdo a este principio implica dosificar los contenidos y actividades de enseñanza y de aprendizaje, de acuerdo a la situación concreta del estudiante.

c. Sociabilidad. Una de las características que definen a la persona es la de ser sociable. De ahí que nuestra metodología pretende enfatizar el sentido de cooperación y de participación en clase, a educar en el sentido democrático y en la convivencia dentro de la solidaridad. Esto, manifestado en el respeto a los demás, a las normas establecidas en clase, disponibilidad para el servicio, interés y atención a los acontecimientos de los compañeros del Instituto y del país.

d. Creatividad. Todos los alumnos tienen capacidad de ser creadores, pero se debe cultivar este aspecto. La recepción de información es insuficiente, se pide originalidad, búsqueda, profundización, creatividad en

todos los trabajos y conceder atención preferente al fomento de habilidades mentales, sociales y manuales. La creatividad le produce satisfacción y deseos de proseguir el camino emprendido en busca de metas cada vez más altas inspirando seguridad y confianza en sí mismo. Se anima al estudiante a pensar por sí mismo, a criticar, a concebir ideas nuevas y expresar su capacidad de reacción inmediata.

e. Responsabilidad. Es el más importante de los principios didácticos. Significa el conducir todo el proceso de enseñanza de modo tal que el educando madure en cuanto a comportamiento responsable. Se le ayuda al estudiante a conocer sus límites, como ser perfectible y se le motiva para el desarrollo de sus capacidades a través del estudio dirigido, tareas extraaula, guías de lectura e investigación, programas remediales o de profundización, a la aplicación de lo aprendido a nuevas situaciones del conocimiento y del comportamiento que habitúen al alumno al estudio sistemático y esfuerzo consciente para aprender. Para dar vida a estos principios, se distribuye el alumnado en secciones determinadas. Cada sección tiene grupos heterogéneos, bajo la supervisión de maestros, profesores e instructores titulares según el nivel académico.

6. Tipo de educación y sus implicaciones. El Instituto Técnico Don Bosco imparte una educación que se preocupa tanto de la totalidad de la persona como de su individualidad. Ofrece una formación técnica a través de un curriculum que garantiza una educación de calidad. El sistema se centra en el logro de objetivos educacionales definidos en forma clara y precisa que permiten evidenciar las conductas esperadas en los educandos en la siguiente forma:

- a) en la formación de los valores humanos y cívicos dando oportunidades adecuadas al desarrollo de la personalidad, por medio de un clima de libertad que propicie la toma de decisiones, estimule la criticidad y capacidad para evaluar las propias actuaciones;
- b) encauzando el dinamismo personal por una orientación escolar y profesional, tendientes a favorecer el desarrollo de la personalidad;
- c) en una adecuada selección del personal docente con suficiente preparación profesional que garantice una educación de calidad y que permita la formulación y aceptación de crítica constructiva;
- d) en un docente consciente de su responsabilidad hacia la institución, que refleje una actitud positiva dentro de su trabajo y por medio de una adecuada sensibilidad a las manifestaciones de conducta del educando. Que le enseñe a valorar sus actos y a expresar su conducta motivado por la conciencia del deber ser y no por razones que limitan su libertad y responsabilidad;
- y e) a través del estímulo positivo del do-

cente del Instituto Técnico Don Bosco que refuerza en el alumno el interés por su superación y proporciona oportunidades para que el educando manifieste su creatividad.

7. Limitaciones y obstáculos del Instituto Técnico Don Bosco. Las evaluaciones de fin de año del personal docente y administrativo y las constataciones realizadas en el proceso metodológico de elaboración de este estudio, ofrecen una panorámica real de la actual situación administrativa del Instituto.

Las limitaciones y obstáculos evidenciados en esta investigación pueden encontrar solución, por ejemplo, con un programa de personal. Sin embargo, esto va más allá del cometido de este trabajo pero es suficiente para justificar la elaboración de esta propuesta de descripción de puestos.

Las siguientes son las limitaciones y obstáculos más sobresalientes:

a. Falta de concepciones claras y precisas en cuanto a finalidades y procedimientos básicos de la educación. La Institución tiene la grave dificultad de no encontrar los medios humanos para llevar a la práctica eficazmente los principios fundamentales en los que se inspira su visión filosófica y educativa.

Sabemos que la educación es una ciencia y, por lo

tanto, sus soluciones no pueden alcanzarse a través de improvisaciones ni procedimientos empíricos ni discusiones bizantinas o por mayoría de votos, sino por la aplicación sistemática de métodos científicos, métodos y técnicas que tienen su fundamento y validez en las leyes descubiertas y aplicadas por la ciencia y teoría de la educación y afines. Esto supone un personal calificado, al cual se le pueda exigir eficiencia.

Con frecuencia se ha criticado al Instituto de no cumplir a cabalidad sus funciones ni ejecutar objetivos. Frente a esta actitud de la comunidad educativa, caben las siguientes observaciones:

- 1) Un sistema de educación sirve a dos propósitos fundamentales en la comunidad que los creó: i) conservar la herencia cultural recibida y ii) proveer ciudadanos que hagan posible el progreso de esta cultura. ¿Cuáles son los aspectos de la cultura que se deben conservar? La sociedad panameña no lo sabe y no puede decírselo a la escuela y por consiguiente, tampoco sabe qué derrotero tomar para encausar su destino (González y Acrich 1993:16-17).

El Instituto refleja el pensamiento, modalidades y valores de la sociedad que las creó y contrario a lo que pueda pensarse, éste no con-

tribuye a formar una nueva mentalidad. La sociedad lucha por las justas reivindicaciones de soberanía territorial, contrarias a la política exterior norteamericana, lo que ha producido una estructura de dependencia irregular que ha causado repetidas crisis de autogobierno en una sociedad que ha quedado agotada, sin mecanismos autorreferenciales y que tras la invasión de 1989, dejó a la sociedad panameña anómica e integrada en la libertad e ideología del consumo.

2) La comunidad salesiana a cargo del Instituto, en estos últimos cinco años, ha carecido de la concepción relacional existente entre fines y medios: los de la Sociedad de San Francisco de Sales para con la sociedad panameña y los del Estatuto Fundamental de educación en Panamá y el servicio educativo especializado que brinda la misma Sociedad. Cabe hacer mención que, en este último quinquenio, el Instituto ha tenido tres Directores y tres coordinadores generales de estudio, todos extranjeros.

3) Visión miope de la Comunidad Salesiana del sistema educativo nacional y de sus demandas para el presente y el futuro del sentir de los panameños (Estado, Universidad y otros) para anali-

zarlo, interpretarlo y sacarle conclusiones y recomendaciones para encontrar y poner en práctica los métodos y técnicas de enseñanza para cumplir con objetivos realistas y coherentes.

b. Falta de libros y otros materiales e instrumentos didácticos esenciales para la eficaz realización de la enseñanza técnica puesta al día.

c. Salesianos y profesores dos divisiones funcionales desunidas y descoordinadas dentro de una sola función. Desde el punto de vista educativo se debe tender a una sola categoría de profesionales de la enseñanza, dedicados a cumplir las respectivas funciones pero con obstáculos económicos, culturales y sociales que separan a ambos gremios.

La Comunidad Salesiana no establece con solidez los fundamentos de una clasificación básica del sueldo de los maestros y profesores por preparación profesional y académica porque no cuenta con Reglamento Interno de Trabajo y una Tabla de Clasificación Laboral.

La fijación de salarios básicos no está a tono con las normas de vida de la profesión y depende de la voluntad del Administrador. Cabe señalar nuevamente, que el Instituto, en estos últimos cinco años, ha tenido

tres administradores (todos extranjeros) con la mentalidad de contratar personal para no más de dos años consecutivos y nunca a tiempo completo.

Por último, el descuido en la fijación de una escala de sueldos para educadores, por parte de la Comunidad Salesiana, la ha sustraído de poder contratar personal docente estable y de calidad. De esta manera, el mejoramiento profesional docente no es una realidad para los educadores en el Instituto.

- d. Falta de diseño y descripción de puestos en la Institución.
  
- e. Ausencia de programas de adiestramiento en servicio, que contribuyan a la mejor preparación y capacitación del maestro para el desempeño de sus labores.
  
- f. Ausencia de programas de selección de docentes y personal administrativo para la institución.
  
- g. Ausencia de programas de mantenimiento de maquinaria y equipo.

D. Estudios afines

La Dirección General de Educación Particular, que es el ente del Ministerio de Educación que aglutina a los centros educativos privados y católicos (académicos y/o técnicos), no posee referencias de estudios que se hayan elaborado sobre diseño de puestos (descripción y análisis de puestos). Las investigaciones que más se aproximan, por la temática y que están al alcance en el medio universitario (Universidad de Panamá y Universidad Santa María La Antigua), son las que se presentan a continuación.

Blandón, Rodríguez y Gordón (1994) realizaron un estudio sobre la figura del Subdirector de la escuela primaria en el proceso administrativo de la Educación en Panamá. Parte del supuesto de que los funcionarios que necesita este proceso deben estar dotados de una capacidad y disposición especial para cumplir con las funciones inherentes a los cargos de dirección escolar. Los factores que sirven para el fortalecimiento del rol de subdirector son: a) delegación de funciones; b) comunicación y coordinación; c) supervisión y evaluación; d) relaciones con otros grupos; e) responsabilidad y autoridad de administración aplicadas a educación; f) funciones técnicas administrativas y técnico-docentes; g) formación permanente o renovación del desempeño personal; y h) disposiciones legales y otros.

Aldarete y Meneses (1993) presentan un estudio que for-

ma parte de la apreciación e investigación de programas de administración de personal, es decir, de la importancia que tiene verificar si éstos se implementan. Afirman que cualquier programa que contenga esta finalidad, debe ser auditado para determinar si se han alcanzado los objetivos preestablecidos. Esta apreciación puede describir las deficiencias y revelar fortalezas que no habían sido reconocidas.

El propósito general del estudio, es demostrar que la magnitud de la correlación entre la satisfacción y el ausentismo es una función de otra variable. Sus objetivos específicos son: a) reunir información precisa relacionada con la satisfacción en el trabajo y el ausentismo; b) clasificar el ausentismo como una conducta de trabajo que puede o no estar relacionada con la satisfacción en el mismo; c) demostrar que la apreciación o auditoría de personal es una función de la administración, que ayuda a identificar las contribuciones que hace el departamento de personal; d) mejorar la imagen profesional del departamento; e) facilitar la uniformidad de las prácticas y las políticas; f) detectar problemas latentes potencialmente explosivos; g) garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, reducir costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas; h) efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos; i) efectuar segui-

miento al plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante evaluación (registro de ausentismo, rotación de empleados; frecuencia y severidad de accidentes, registro de quejas, registros personales de los empleados, solicitudes para ser transferidos, registro de inventario de personal, registro de reclutamiento de empleados, registros médicos, registro de sugerencias, costos de métodos de entrenamiento, registro de especificaciones de puestos y otros).

Arosemena y Ortiz (1993) hablan de la necesidad de la creación de una estructura que determine el orden de jerarquía que le garantice a la empresa el desarrollo de sus actividades, de manera eficiente mediante la elaboración de una propuesta de manual de organización de funciones, cargos y procedimientos el cual es producto de las observaciones e investigaciones de las autoras y sus sugerencias para mejorar los distintos aspectos que contribuyan a precisar las funciones de cada departamento y los límites de autoridad para el mejor desempeño de sus actividades.

Su trabajo describe objetivos tales como: a) contribuir a resolver problemas empresariales; b) mejorar el desempeño de las actividades, desde la empresa estudiada; c) presentar una contribución académica; d) una metodología sencilla para el análisis administrativo; e) estudiar los elementos de una acertada administración de personal; f)

trazar políticas adecuadas de personal; y, g) delinear en forma precisa las funciones de cada departamento y sus límites de autoridad.



#### IV. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, para dar respuesta al problema de crear un diseño de puestos para el Instituto Técnico Don Bosco, se hace referencia a los procedimientos y metodología en general empleados en la realización del presente estudio tales como: objetivos, variables, sujetos, instrumentos, diseño, validación y procedimiento de elaboración de la propuesta.

##### A. Objetivos

Se plantean a continuación los objetivos propios de este estudio:

1. Establecer las variables categóricas que definen un puesto (qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace) y que constituyen los aspectos intrínsecos del mismo.
2. Establecer las variables cualitativas y cuantitativas (aspectos extrínsecos y calificaciones mínimas) que permitan un análisis de puestos.

## B. Las Variables

Variable 1: Definición de aspectos intrínsecos o contenidos del puesto.

Definición: Es la enumeración de las atribuciones que conforman un puesto (qué hace el empleado), la frecuencia de su ejecución (cuándo lo hace), la metodología que emplea para realizarlo (cómo lo hace) y la razón u objetivo de su ejecución (por qué lo hace) y que lo diferencian de los demás cargos existentes. Está orientada hacia los aspectos intrínsecos de los puestos, afirma Chiavenato (1994:240).

Variable 2: Análisis de puestos o requisitos del puesto.

Definición: Es establecer las calificaciones mínimas aceptables o aspectos extrínsecos que el titular debe reunir para ejecutar bien, determinada tarea. Identifica los conocimientos (requisitos intelectuales), destrezas y habilidades (requisitos físicos), responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo que se requieren para cumplir con las obligaciones del puesto (Robbins, 1995:232; Chiavenato, 1994:241).

## C. Los Sujetos

Para realizar esta descripción de puestos se seleccionó

al azar a los miembros del personal docente, instructores de taller y personal administrativo del plantel, es decir, un 23 % de la población total. Participaron tres maestras de la primaria, tres directores de departamentos o áreas, seis profesores de distintas asignaturas, cuatro instructores de taller, cinco miembros del personal de administración y un miembro de la comunidad salesiana (responsable de este estudio).

#### D. Los instrumentos

En esta descripción y análisis laboral, se emplearon diversos procedimientos aplicados en estudios anteriores. En primer lugar, el método de entrevista directa e individual (Hudock 1989:31-32), seguido del método de observación directa sistemática (Brandt 1989:18-22) y, por último, el cuestionario (Rodríguez 1993:161; Cantrill 1989:43-49).

Los procedimientos no fueron utilizados aisladamente, antes bien, se usaron combinando el primero de los mencionados con los otros dos.

#### E. El Diseño

Fundamentalmente, es un estudio tipo encuesta que corresponde a la investigación descriptiva, según Van Dalen y Meyer (1990:226-235) y cuya modalidad es describir y analizar puestos en el lugar de trabajo, es decir, enumerar, lo

más completo posible, la información acerca de las atribuciones y responsabilidades generales implícitas a los miembros del personal, las actividades específicas que deben desempeñar, los requisitos físicos e intelectuales que deben poseer, su posición relativa en la organización administrativa, las condiciones de trabajo y la naturaleza y características de su especialidad. También se distinguen aspectos relacionados con el grado de experiencia con que cuentan, habilidades, destrezas, hábitos, normas de higiene, pautas de conducta que poseen y condiciones legales que rigen las relaciones de trabajo para todos ellos.

#### F. Validación de la propuesta

Al recurrir como método de trabajo a la observación, entre otros, para examinar y analizar los factores relacionados con la administración de recursos humanos tales y como aparecen en el lugar de trabajo, el camino utilizado para la validación del contenido de la propuesta, fue la comparación de las observaciones realizadas con aquellos componentes básicos de la descripción y análisis de puestos que proponen: Ramírez (1995:23-25), en la "Teoría de la Organización y Análisis de Puestos en Colegios"; Cervecería Del Sur, S.A. (1994:252-255), en su folleto "Planificación, Desarrollo Industrial y Listado de puestos"; Brandt, (1989:17-22) en "Clases de descripciones de puestos"; Hudock (1989:32-37),

en "Formato de la descripción de puestos"; y, Beaumont (1987:280-282), en "¿Cómo redactar una descripción de funciones?"; y, por último, la "Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT (1991:74-363).

#### G. Procedimiento

##### Fase de planeamiento

1. Se determinaron los puestos que se iban a describir y a analizar.
2. Se elaboró el organigrama de puestos y su posición respectiva (relación del puesto con su superior, con sus subordinados, nivel jerárquico y relaciones formales de trabajo).
3. Se elaboró un cronograma de trabajo (enero-junio de 1995) y se inició el programa estudiando por jerarquía descendente los puestos.
4. Se escogieron los métodos para describir y analizar los puestos, los cuales han sido indicados en el apartado anterior (método de observación directa sistemática, método de entrevista directa individual y método del cuestionario).
5. Se seleccionaron los factores de especificación, es decir: el criterio de "generalidad" (las especificaciones del puesto estarán presentes de un 80 a un 90 % en los

puestos analizados para convertirse en instrumentos adecuados de comparación) y, el criterio de "variedad o discriminación" (los criterios de especificación varían de acuerdo al cargo).

6. Se registraron los puntos clave de algunos cargos rutinarios a través de una observación directa, mediante la hoja de análisis de puestos, por el elevado volumen de contenido manual que fue verificado mediante la observación visual. Esta observación fue siempre acompañada por la discusión y entrevista con el ocupante o con su supervisor.

#### Fase de preparación

7. Se recogió y estudió anticipadamente toda la documentación existente relativa al Instituto Técnico Don Bosco, al Ministerio de Educación, al Ministerio de Trabajo y al desarrollo del trabajo dentro del establecimiento en cuestión.
8. Se recogieron y estudiaron los impresos y formularios que se han utilizado para solicitar empleo, describir puestos existentes y otros.
9. Se explicó a las autoridades respectivas el por qué del análisis de puestos y del objetivo de organizar sistemáticamente todos los datos en forma homogénea.
10. Se mantuvo contacto previo con las autoridades del Ins-

tituto y luego con los encargados o jefes de sector para preparar el ambiente y obtener un conocimiento general del conjunto de tareas que pertenecen a los puestos por describir y analizar: Primaria, I y II Ciclos, Talleres de Artes Gráficas, Electromecánica, Mecánica de Precisión y sector administrativo (trabajadores manuales, portería, secretarías, departamento de contabilidad y otros).

11. Se preparó el material de trabajo: formularios, cuestionarios y otros.
12. Se procedió a seleccionar a los sujetos conforme las áreas de estudio.

#### Fase de ejecución

13. A los sujetos de estudio, se les aplicó el cuestionario para que expusieran por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características, haciendo lo mismo con sus jefes inmediatos superiores.
14. A los sujetos de estudio y a sus jefes se les entrevistó, mediante formulario previamente preparado, para obtener informaciones sobre todos los aspectos de sus puestos: habilidades requeridas, naturaleza y secuencia de las varias tareas que los componen y sobre los "por qué, cómo, quién y cuándo".

15. Después de la recolección de datos se procedió a organizar su redacción de la manera siguiente:
  - a. Formato para reunir los detalles de la tarea, tales como: componentes principales, tareas principales, subtareas, tareas ocasionales, tareas frecuentes, clasificación de deberes principales de acuerdo a su dificultad, frecuencia e importancia, la manera de su ejecución, de quién depende el puesto y de quién recibe órdenes, sobre quién se ejerce autoridad y responsabilidad de supervisión, nivel de jerarquía, relaciones formales y otros.
  - b. Formato para reunir datos para identificar la tarea, tales como: la designación y el número de código de ella, el lugar donde se realiza, la cantidad de personas destinadas para la tarea, el sexo, sus remuneraciones, sus horarios de trabajo y otros;
  - c. Formato para reunir datos sobre las cualidades que requiere la tarea, tales como: el nivel educacional, experiencia, su relación con otras tareas, los deberes que implica y los conocimientos que exige;
  - d. Formato para reunir datos sobre las responsabilidades inherentes a la tarea, tales como: dirección y conducción de grupos, operaciones de la institu-

- ción, cuidado de equipos, seguridad de terceros y contacto con el público;
- e. Formato para reunir datos sobre el esfuerzo que exige la tarea, tales como: actividades físicas y características operativas (dirección de otros, entusiasmo, control de emociones, precisión, conversación, iniciativa, buen carácter, rapidez y otros); y, por último,
  - f. Formato para reunir datos sobre las condiciones laborales de la tarea, tales como: riesgos, cambios de temperatura, impedimentos permisibles, trabajo con otras personas, trabajo solitario, trabajo bajo presión y otros.
16. Se elaboró una versión preliminar de las descripciones y análisis de puestos por parte del autor de esta propuesta.
17. Se presentó una versión preliminar de la descripción y análisis de puestos a los supervisores, jefes de departamento y a los sujetos implicados en la muestra para su ratificación o rectificación.
18. Se presentó la versión preliminar de la Propuesta de descripción y análisis de puestos a la Dirección del Instituto para someterla a examen y aprobación del órgano responsable de su oficialización dentro del organigrama para luego ser devuelta al autor de la misma

para su redacción definitiva.

Fase de control

19. Se procedió a verificar el cumplimiento de los objetivos para la elaboración de esta propuesta.
20. Se procedió a la comprobación de la hipótesis planteada para la elaboración de la propuesta.
21. Finalmente, se redactaron conclusiones y recomendaciones.

## V. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se procede a analizar los Objetivos y a presentar las conclusiones y recomendaciones pertinentes a este estudio.

### A. Análisis de Objetivos

En la elaboración de esta propuesta, se planteó la interrogante de cómo crear un diseño de puestos para el Instituto Técnico Don Bosco de Panamá. Al mismo, se ha respondido, con la confección de la descripción (Objetivo 1) y el análisis (Objetivo 2) de cada uno de ellos. A continuación, se enumeran los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y los aspectos extrínsecos (requisitos del puesto), evidenciados y verificados en los formularios de los puestos diseñados en este estudio.

Respecto del Objetivo 1 que dice: "Establecer las variables categóricas que definen un puesto (qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace) y que constituyen los aspectos intrínsecos del mismo" puede decirse que en cada puesto de la propuesta que se describe, hay evidencia de: las atribuciones que conforman un puesto (qué), la frecuencia de su ejecución (cuándo), la metodología para realizarlo (cómo) y la razón de su ejecución (por qué).

Los aspectos intrínsecos de los formatos de los puestos encontrados, como afirma Chiavenato (1994:240), son: a) una identificación de términos (título del cargo y denominación de las tareas); b) número de ocupantes del puesto y su posición en la estructura de la organización; c) cargos de los superiores inmediatos, listado de deberes, indicación e instrucciones recibidas. Además, en consonancia con la doctrina de Beaumont (1987:279), para cumplir con este objetivo, en cada función de la propuesta se especifican: a) tareas principales, subtareas, tareas ocasionales, tareas frecuentes, clasificación de deberes principales de acuerdo a su dificultad, frecuencia e importancia, la manera de ejecución; b) de quién depende el puesto y de quién recibe órdenes, sobre quién se ejerce autoridad y responsabilidad de supervisión, nivel de jerarquía, relaciones formales y otros. Iguales afirmaciones se encuentran en Hammer y Champy (1993:70-71) y en Chruden y Sherman (1988:97).

Por último, en lo que se refiere a este primer objetivo, cada descripción incluye aquellos datos que identifican la tarea: la designación y el número de código de ella, el lugar donde se realiza, la cantidad de personas destinadas para la tarea y su sexo. No incluye: su remuneración específica, su horario de trabajo y sus derechos y obligaciones contractuales.

Respecto del Objetivo 2 que dice: "Establecer las va-

riables cualitativas y cuantitativas (aspectos extrínsecos y calificaciones mínimas) que permitan un análisis de puestos" se puede decir que el formato de la propuesta de cada uno de ellos contiene: a) las cualidades que requiere la tarea (nivel educacional, experiencia, relación con otras tareas, deberes que implica y los conocimientos que exige); b) las responsabilidades inherentes a la tarea (dirección y conducción de grupos, operaciones de la institución, cuidado de equipos, seguridad de terceros, contacto con el público); c) el esfuerzo físico que exige la tarea (concentración visual, complexión física necesaria, esfuerzo físico, destreza y habilidad); d) el esfuerzo operativo (dirección de otros, entusiasmo, control de emociones, precisión, conversación, iniciativa, buen carácter, rapidez y otros); y, e) condiciones laborales de la tarea (riesgos, cambios de temperatura y trabajo con otras personas). En estas condiciones laborales no se incluyen: impedimentos permisibles, trabajo solitario y trabajo bajo presión.

Por último, la lista de responsabilidades que aparece en cada análisis de puesto de la propuesta, deja evidencia fundada de que ésta puede utilizarse para: a) determinar objetivos con los que pueda medirse el desempeño individual a corto plazo; b) ordenar las tareas administrativas; y, c) proporcionar los requisitos esenciales del puesto con los cuales pueden evaluarse las aptitudes de los candidatos.

En general, para poder verificar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta y previa elaboración del diseño de puestos, hubo que elaborar una planificación concreta del personal con su respectivo inventario y organigrama para asegurar la idoneidad de las personas y su número adecuado en el momento oportuno, según la doctrina de Robbins (1995:231-232) y Chiavenato (1993:139), que afirman que el proceso de administración de recursos humanos conlleva, entre otros, a identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo y a realizar un inventario del personal disponible. Se puede decir que ésta ofrece un panorama general de la organización del Instituto y proporciona una base sólida para analizar la forma en que cada puesto está integrado en la misma y las relaciones que guardan entre sí. Este análisis organizacional evita la superposición de puestos y la omisión de responsabilidades destacando sus aspectos críticos según lo que sostiene Hudock (1989:30). La clasificación organizativa que incluye esta propuesta, divide y agrupa las tareas en unidades manejables, así como determina también las responsabilidades y autoridades de cada una de ellas dentro de la estructura organizacional y define las relaciones existentes entre las mismas.

También ha quedado evidenciada la necesidad de diseñar puestos nuevos y especificar las descripciones y análisis de los ya existentes según los hallazgos encontrados en las en-

trevistas sostenidas para los efectos del caso. Estos diseños están basados en la validez de la necesidad de establecer y cubrir los puestos y en señalar, por escrito, los deberes y objetivos del puesto, haciendo más analíticas sus especificaciones.

En relación con la doctrina de Davis (1989:4), la enumeración de los elementos del contenido y de los requisitos de los puestos, es compatible con el nivel de conocimiento o experiencia que requiere el mismo hasta que se demuestre lo contrario, se retire la posición o se rediseñe. Por eso puede afirmarse que existen también puestos diseñados alrededor del talento disponible de algunas unidades titulares que tienen conocimientos especializados, haciendo de sus funciones una ventaja para la organización.

En síntesis, la propuesta de descripción y análisis de puestos indica: a) las funciones y los objetivos generales de los puestos, así como la enumeración de los resultados que se esperan del titular; b) el marco de trabajo general, su función en el esquema organizacional, su relación y dependencia con otras funciones y puestos, sus relaciones externas y sus retos básicos; c) la naturaleza general de las habilidades técnicas, administrativas, de solución de problemas y de relaciones humanas; d) la libertad de acción que le permite al titular tomar decisiones e iniciar las acciones correspondientes; e) los efectos del puesto; f) la mag-

nidad del puesto (Activos fijos y circulante); y, g) el personal de soporte.

Contiene además, la información pertinente a las unidades básicas de trabajo. En ella aparecen objetivos compatibles, tanto los del puesto como los de la institución. Los objetivos de los puestos son alcanzables y realistas, dándole a la Institución la posibilidad de ser más concreta y más coherente.

Por último la propuesta contiene la naturaleza, el alcance y los límites del puesto que es el núcleo de este tipo de descripción (Brandt 1989:12-22; Hudock 1989:36) e incluye las referencias a las relaciones internas y externas importantes, así como los conocimientos técnico-administrativos y de relaciones humanas requeridos. Menciona además, los principales problemas que afectan el puesto, incluyendo los que tendrá que resolver el titular y los que someterá a la autoridad superior (límites a la libertad de acción), y, por último, la lista de los principales resultados finales o responsabilidades, que son la razón de ser por la cual existe el puesto.

## B. Conclusiones

En síntesis, con base en la elaboración de la propuesta y con relación al problema y los objetivos planteados en el presente estudio, se puede concluir que:

1. El desafío de la Administración de Recursos Humanos del Instituto Técnico Don Bosco es lograr una organización más eficaz y eficiente.
2. La verificación asidua de las actividades de personal conlleva la detección de problemas antes que se conviertan en obstáculos serios.
3. La evaluación del desempeño y la supervisión, en general, deben llevarse a cabo de forma sistematizada para aportar elementos de juicio y apoyo a los diferentes sectores.
4. La disponibilidad de mecanismos para atender a los objetivos que tienen los miembros del personal, ya que esto ayudará a disminuir el ausentismo y las dificultades.
5. La aplicación de incentivos, programas de adiestramiento y cursos de capacitación, deberá estar basada en el conocimiento de las necesidades de la organización para poder generar mejores resultados.
6. El carecer de un Departamento de Personal hace difícil encontrar personal calificado.

7. El Establecimiento no cuenta con manual de clasificación de puestos que le permita desarrollar los siguientes programas: Reclutamiento y selección de personal; clasificación y remuneración de cada puesto.
8. La falta de existencia de evidencia alguna sobre planificación de los recursos humanos durante los últimos 10 años.
9. No existe en la Institución ningún plan de desarrollo de los recursos humanos.
10. El establecimiento tiene puestos incongruentes con las funciones reales que ejecutan algunos miembros del personal.
11. La falta de aplicación de métodos de evaluación de desempeño.

C. Recomendaciones

Las conclusiones obtenidas en el presente estudio, permiten hacer las siguientes recomendaciones:

1. Establecer el Departamento de Personal en la Institución o delegar sus funciones de planificación de recur-

sos humanos a la autoridad más directa.

2. Establecer el mecanismo que permita, dentro de la Institución, desarrollar los programas de: reclutamiento, selección, clasificación y remuneración de salarios.
3. Integrar la descripción de puestos al manual o manuales de organización.
4. Utilizar la descripción de puestos con fines contables y presupuestables.
5. Determinar los aspectos legales que norman las relaciones con el personal para prevenir conflictos, litigios y sanciones.
6. Realizar investigaciones de apreciación, es decir, auditorías administrativas basadas en datos más objetivos, confiables y válidos que puedan ser obtenidos.
7. Establecer mecanismos de control dentro de la organización para obtener la información necesaria que ayude a tomar decisiones, estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo.

8. Estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
9. Dar mayor importancia a la planificación, organización, dirección, control y evaluación de sus recursos humanos.
10. Utilizar la descripción de puestos para seleccionar objetivamente al personal del Instituto.
11. Establecer en la Institución, planes concretos de desarrollo y capacitación para sus recursos humanos.
12. Planificar aquellos puestos que en el orden real de las actividades, ocupan un lugar dentro de la organización como elemento primario de estudios de valoración de puestos.
13. Aprovechar la descripción de puestos como base para posteriores estudios de calificación de méritos de personal.
14. Aplicar la metodología de evaluación del desempeño a los puestos y a sus actividades cotidianas.
15. Llenar el puesto de supervisor.

16. Indagar los efectos que produce en la administración del personal del Instituto Técnico Don Bosco, la descripción de puestos propuesta.
17. Cualquier cambio que quiera establecerse en esta propuesta deberá contar con la autorización del autor.

11

12

13

14

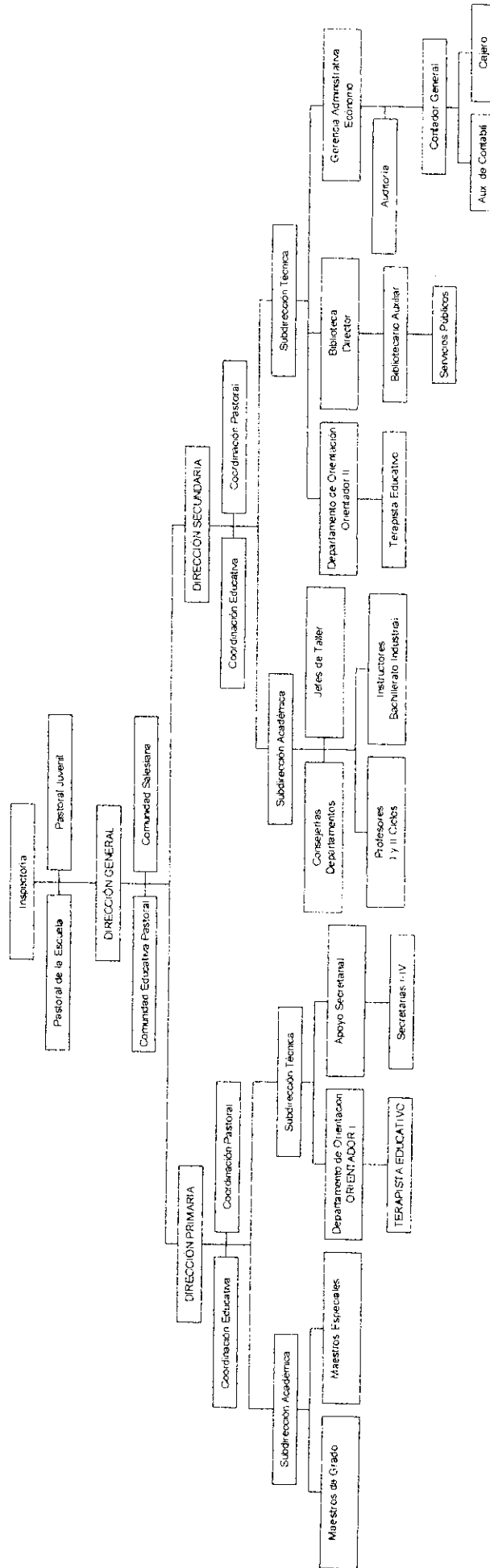
15

## VI. PROPUESTA

### A. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TECNICO DON BOSCO



INSTITUTO TECNICO DON BOSCO  
ORGANIGRAMA 1996





**B. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL  
INSTITUTO TÉCNICO DON BOSCO**

El personal necesario para el año escolar 1996, es el siguiente:

**1. Personal administrativo:**

**a. Personal salesiano:**

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                           |
|------|--|
| 1    | Director General                           |
| 1    | Sub-Director                               |
| 1    | Consejero General o Pastoralista Educativo |
| 1    | Catequista General u Orientador de la Fe   |
| 1    | Ecónomo                                    |
| 1    | Jefe de Taller de Artes Gráficas           |
| 1    | Jefe de Taller de Electro-Mecánica         |
| 1    | Jefe de Taller de Mecánica                 |

**b. Primaria:**

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                  |
|------|-----------------------------------|
| 1    | Director (a) Académico (a)        |
| 1    | Subdirector (a) Académico (a)     |
| 1    | Secretaría de Dirección           |
| 1    | Secretaria para Asuntos Oficiales |
| 1    | Orientador                        |
| 1    | Terapista Educativo               |
| 1    | Director (a) Técnico (a)          |
| 1    | Jefe de Mantenimiento             |
| 3    | Trabajadores Manuales             |

## c. I y II Ciclos (Secundaria)

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                            |
|------|---|
| 1    | Director (a) Académico (a)                  |
| 1    | Subdirector (a) académico (a)               |
| 1    | Secretaria de Dirección                     |
| 1    | Secretaria de Consejería                    |
| 1    | Secretaria de Asuntos Oficiales             |
| 1    | Orientador (a)                              |
| 1    | Terapista Educativo                         |
| 1    | Director (a) Técnico (a)                    |
| 1    | Director (a) de Biblioteca                  |
| 1    | Auxiliar de Biblioteca                      |
| 1    | Encargado (a) de Servicios de la Biblioteca |
| 1    | Auditor (a)                                 |
| 1    | Contador (a) General                        |
| 1    | Contador (a) Auxiliar                       |
| 1    | Cajero (a)                                  |
| 1    | Recepcionista                               |
| 1    | Jefe de Almacén de Taller                   |
| 1    | Auxiliar de Almacén                         |
| 1    | Comprador de Artes Gráficas                 |
| 1    | Enfermero (a)                               |
| 1    | Mensajero                                   |
| 1    | Vigilante                                   |

## 2. Personal Docente:

## a. Primaria

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                   |
|------|------------------------------------|
| 6    | Maestros (as) de Grado             |
| 1    | Maestro (a) de Educación Física    |
| 1    | Maestro (a) de Música              |
| 1    | Maestro (a) de Inglés              |
| 1    | Maestro (a) de Religión            |
| 1    | Maestra de Educación para el Hogar |

## b. I Ciclo (Secundaria):

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                                     |
|------|--|
| 3    | Profesores (as) de Español (I, II, III)              |
| 3    | Profesores de Matemática (I, II, III)                |
| 3    | Profesores de Historia (I, II, III)                  |
| 3    | Profesores de Geografía (I, II, III)                 |
| 1    | Profesor (a) de Cívica (I, II)                       |
| 3    | Profesores (as) de Ciencias (I, II, III)             |
| 3    | Profesores (as) de Inglés (I, II, III)               |
| 2    | Profesores (as) de Religión (I, II, III)             |
| 1    | Profesor de Educación Física (I, II, III)            |
| 1    | Profesor (a) de Educación Artística (I, II, III)     |
| 1    | Profesor (a) de Música (I, II, III)                  |
| 1    | Profesor de Artes Industriales (I, II, III)          |
| 1    | Profesor Auxiliar de Artes Industriales (I, II, III) |

c. II Ciclo (Área académica del Bachillerato Técnico):

| Can. | PUESTO QUE OCUPA  |
|------|---|
| 1    | Profesor (a) de Español (IV, V, VI)                                     |
| 1    | Profesor (a) de Geografía Humana - Económica (IV)                       |
| 1    | Profesor (a) de Historia (IV)   |
| 1    | Profesor (a) Problemas Socio-Económicos de Panamá (V)                   |
| 1    | Profesor (a) de Relaciones Humanas y Laborales (VI)                     |
| 1    | Profesor (a) de Historia de las Relaciones Panamá - Estados Unidos (VI) |
| 1    | Profesor (a) de Inglés (IV, V, VI)                                      |
| 1    | Profesor de Educación Física (IV)                                       |
| 3    | Profesores (as) de Matemática (IV, V, VI)                               |
| 2    | Profesores (as) de Física General (IV, V, VI)                           |
| 2    | Profesores (as) de Química (IV, V, VI)                                  |
| 3    | Profesores (as) de Religión (IV, V, VI)                                 |
| 2    | Profesores (as) de Computación (I-VI)                                   |
| 1    | Auxiliar de Laboratorio de Computación                                  |
| 1    | Profesor (a) de Computación del Taller de Artes Gráficas (IV, V, VI)    |
| 1    | Profesor (a) de Computación del Taller de Mecánica (IV, V, VI)          |
| 1    | Profesor (a) de Computación del Taller de Electro-Mecánica (IV, V, VI)  |

d. Taller de Artes Gráficas (Área Técnica):

El Taller ocupa un total de 4 Instructores que se dividen la docencia y la Práctica de Taller.

| Can. | PUESTO QUE OCUPA                                |
|------|---|
|      | IV  |
| 1    | Instructor de Dibujo                            |
| 1    | Instructor de Tecnología                        |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller |
|      | V   |
| 1    | Instructor de Dibujo                            |
| 1    | Instructor de Tecnología                        |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller |
|      | VI  |
| 1    | Instructor de Dibujo                            |
| 1    | Instructor de Tecnología                        |
| 1    | Instructor de Fotomecánica                      |
| 1    | Instructor de Publicidad                        |
| 1    | Instructor de Proyectos y Presupuestos          |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller |

**e. Taller de Electro-Mecánica (Área Técnica):**

El Taller ocupa un total de 6 Instructores que se dividen la Docencia y la Práctica de Taller.

| Can. | CARGO QUE OCUPA   |
|------|---|
|      | <b>IV</b>   |
| 1    | Instructor de Dibujo Lineal                             |
| 1    | Instructor de Electricidad Básica                       |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller         |
|      | <b>V</b>  |
| 1    | Instructor de Dibujo Eléctrico                          |
| 1    | Instructor de Electrotecnia                             |
| 1    | Instructor de Tecnología de Materiales                  |
| 1    | Instructor de Máquinas Eléctricas                       |
| 1    | Instructor de Mediciones Eléctricas                     |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller         |
|      | <b>VI</b>   |
| 1    | Instructor de Electrónica                               |
| 1    | Instructor de Máquinas Eléctricas                       |
| 1    | Instructor de Mediciones Eléctricas                     |
| 1    | Instructor de Comunicación                              |
| 1    | Instructor de Proyectos y Presupuestos                  |
| 1    | Instructor de Producción y Distribución de Electricidad |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller         |

f. Taller de Mecánica de Precisión (Área Técnica):

El Taller ocupa un total de 6 Instructores que se dividen la Docencia y la Práctica de Taller.

| Can. | CARGO QUE OCUPA                                    |
|------|--|
|      | IV   |
| 1    | Instructor de Dibujo Lineal                        |
| 1    | Instructor de Tecnología de Materiales             |
| 1    | Instructor de Soldadura                            |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller    |
|      | V  |
| 1    | Instructor de Tecnología de Materiales             |
| 1    | Instructor de Dibujo Mecánico                      |
| 1    | Instructor de Estática y Resistencia de Materiales |
| 1    | Instructor de Hidráulica                           |
| 1    | Instructor de Máquinas Térmicas                    |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller    |
|      | VI   |
| 1    | Instructor de Tecnología de Materiales             |
| 1    | Instructor de Instalaciones Electromecánicas       |
| 1    | Instructor de Mecánica y Mecanismos                |
| 1    | Instructor de Proyectos y Presupuestos             |
| 1    | Instructor de Ensayo de Materiales                 |
| 1    | Instructor de Elementos de Máquinas                |
| 1    | Instructor de Actividades y Prácticas de Taller    |



## C. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS PARA PERSONAL

### 1. DIRECTOR GENERAL

#### 1. Identificación

- 1.1 Título del Puesto: Director General  
Nombre actual Director General
- 1.2 Puesto Existente: Si.
- 1.3 Código: PTY001
- 1.4 Área: Educación Técnica  
Obra: Instituto Técnico Don Bosco  
Institución: Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 Puesto al que reporta Inspector
- 1.6 Puesto (s) que supervisa: Niveles Medio y Operativo

#### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades del Instituto Técnico Don Bosco, buscando obtener la mayor eficiencia de los recursos disponibles dentro de un marco de crecimiento, calidad y excelencia. Es portador de la representación legal del establecimiento en juicio y fuera de él. Será el responsable de la administración ordinaria de la Obra con el apoyo del Consejo Local (Miembros del personal salesiano).

#### 3. Descripción de funciones:

- a. Planificar las actividades del Instituto en base a las políticas establecidas, reglas y resoluciones planteadas por la Comunidad Educativa (Padres de familia, educadores, educandos y salesianos trabajando juntos) en su Proyecto Educativo;
- b. Planear y dirigir las actividades generales del Instituto para promover la eficaz consecución de los objetivos de la Obra;
- c. Supervisar el mantenimiento y desarrollo del pro-

grama educacional;

- d. Supervisar la contratación del personal y definir y limitar sus atribuciones;
- e. Tomar decisiones y actuar en todos los asuntos que no requieren consulta del Consejo de la Comunidad Salesiana;
- f. Notificar a la Comunidad Educativa las necesidades de mantenimiento del Instituto e informar a la misma sobre su desarrollo y progreso;
- g. Preparar con los Directores de Sección el calendario anual y presentarlo a los sectores interesados;
- h. Supervisar el plan para las compras, pagos y la contabilidad de fondos;
- i. Supervisar la preparación del presupuesto anual y presentarlo al Consejo de la Comunidad Salesiana para su consideración y aprobación;
- j. Informar periódicamente a la Comunidad Educativa del estado, asuntos del presupuesto y solicitar, si es necesario, cualquier ajuste al mismo;
- k. Mantener los gastos específicos dentro de las cantidades autorizadas por el presupuesto;
- l. Presidir la Comunidad Educativa del Instituto;
- m. Dirigir, coordinar y controlar la aplicación de tecnología educativa nueva o perfeccionada y los proyectos para la adquisición de nueva maquinaria y la construcción de nuevas instalaciones;
- n. Elaborar, dirigir y controlar las directrices encaminadas a coordinar las interrelaciones entre Consejería General, Departamento de formación en la Fe, Gabinete Psicopedagógico, Recursos Humanos, Administración económica, Talleres y otros;
- ñ. Autorizar todos los documentos que por su posición sean necesarios, de acuerdo a la importancia de los mismos;
- o. Ser responsable de contar en los niveles directi-

vos con el mejor recurso humano que permita el desarrollo óptimo de las funciones de la Obra;

- p. Fomentar las buenas relaciones entre los padres de familia, personal docente, administrativo, educandos y demás miembros de la comunidad;
- q. Estimular al personal docente y administrativo para el cabal cumplimiento de sus funciones;
- r. Evaluar permanentemente las actividades educativas y hacer los ajustes oportunos;
- s. Investigar, con la mayor reserva, lo que sea de su competencia, las faltas cometidas por el personal a su cargo y de ser procedente, preparar el expediente de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Ley y remitir éste al Ministerio de Educación y/o Trabajo con la resolución correspondiente;
- t. Citar a los Padres de Familia, a la Asociación de Padres de Familia o a su Directiva, cuando lo juzgue conveniente;
- u. Realizar cualquier otra función referente a la Obra;
- v. Cumplir con las funciones señaladas en el Artículo 27 del Decreto 100 del 14 de febrero de 1957.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

Asume la responsabilidad terminal de la administración económica de la Obra.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Se relaciona con los directivos de la obra, los Padres de Familia, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### Relaciones Externas

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo de dichos contactos.

#### **4.3 Supervisión**

**4.3.1** Supervisa a la Gerencia Administrativa, a la Consejería General, al Departamento de Formación en la Fe, a los Jefaturas de Taller, a la Asociación de Padres de Familia, a la Sociedad de Graduados y otros.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |     |
|------------------|-----|
| Nivel Directivo: | 7   |
| Nivel medio:     | 3   |
| Nivel operativo: | 102 |

#### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra.

### **5. Requisitos del puesto:**

#### **5.1 Educación**

Poseer título universitario a nivel de Doctorado o Maestría en las áreas de: Pedagogía, Psicología, Sociología. Preferentemente con énfasis en: Evaluación, Investigación y Medición Educativas, Administración Educativa, Currículum u otras carreras afines.

#### **5.2 Experiencia Requerida**

5 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

#### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino.  
**Edad:** 30 - 50 años.

#### **5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones vitales para la Obra.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales y accidentes de tránsito.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

#### **7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

#### **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 2. SUBDIRECTOR

### 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Subdirector                        |
|     | Nombre actual             | Subdirector                        |
| 1.2 | Puesto Existente:         | Si                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY002                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Director General                   |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Niveles Medio y Operativo          |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Instituir una política de evaluación continua para verificar que la demanda de calidad de vida del joven encuentre en el Instituto una respuesta educativa de calidad que lo forme integralmente en sus dimensiones, intelectual, moral, religiosa, estética y física y esté centrada en la adquisición de actitudes y valores como marco de referencia personal.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Preparar criterios de evaluación para determinar las características cualitativas del Instituto;
- b. Preparar criterios de evaluación para encontrar medios y métodos prácticos para evaluar la efectividad del Instituto en función de sus objetivos;
- c. Preparar criterios de evaluación para determinar los medios y los procesos por cuyo intermedio el Instituto puede mejorar;
- d. Propiciar el análisis y la evaluación docentes de la calidad de los programas educativos;
- e. Determinar las medidas reparadoras, renovadoras e innovadoras para paliar debilidades advertidas e incrementar la efectividad y la eficiencia del proyecto educativo;

- f. Evaluar la efectividad y eficiencia de: guías de planificación, escalas de evaluación, inventarios, encuestas, recursos y servicios de enseñanza y aprendizaje;
- g. Reemplazar al Director durante su ausencia;
- h. Atender a los Padres de Familia, Acudientes, Profesores y Estudiantes cuando las consultas sean de su competencia;
- i. Colaborar con el Director para crear un clima de buenas relaciones entre todo el personal que labora en el Instituto;
- j. Supervisar la labor de mantenimiento del Instituto y del equipo del que está dotado;
- k. Colaborar con el Director en la ejecución de las políticas, reglas y resoluciones planteadas por la Comunidad Educativa en el Proyecto Educativo;
- h. Realizar cualquiera otra función referente a su área;
- i. Cumplir con las funciones señaladas en el Artículo 28 del Decreto 100 del 14 de febrero de 1947.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No tiene responsabilidades económicas.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### **Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra

se beneficie al máximo posible de dichos contactos.

#### 4.3 Supervisión

4.3.1 Supervisa a la Gerencia Administrativa, a la Consejería General, al Departamento de Formación en la Fe, a los Jefaturas de Taller, a la Asociación de Padres de Familia, a la Sociedad de Graduandos y otros.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |     |
|------------------|-----|
| Nivel Directivo: | 6   |
| Nivel medio:     | 3   |
| Nivel operativo: | 102 |

#### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información para toda la Obra de tipo confidencial.

### 5. Requisitos del puesto:

#### 5.1 Educación

Poseer título universitario a nivel de Doctorado o Maestría en las áreas de: Pedagogía, Psicología, Sociología. Preferentemente con énfasis en: Evaluación, Investigación y Medición Educativas, Administración Educativa, Currículum u otras carreras afines.

#### 5.2 Experiencia Requerida

5 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

#### 5.3 Requisitos Personales

Sexo: Masculino.  
Edad: 30 - 50 años.

#### 5.4 Habilidades requeridas

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

Capacidad de investigación (inquisitiva).

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones vitales para la Obra.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales y accidentes de tránsito.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

### 3. CONSEJERO GENERAL

#### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Consejero General, Coordinador Académico, Director Académico, Coordinador de Pastoral Educativa, Coordinador Escolar.
- Nombre actual** Consejero General
- 1.2 **Puesto Existente:** Si
- 1.3 **Código:** PTY003
- 1.4 **Área:** Educación Técnica
- Obra:** Instituto Técnico Don Bosco
- Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Director General
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Niveles Medio y Operativo

#### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar junto con el Director General todas las actividades del Instituto Técnico Don Bosco, buscando obtener la mayor eficiencia de los recursos disponibles dentro de un marco de crecimiento, calidad y excelencia. Se dedica especialmente a los jóvenes para ayudarles a ser auténticamente ellos mismos, a vivir con entereza la propia experiencia humana y cristiana, de tal manera, que encuentren en la amistad con Cristo Redentor el punto de apoyo de su formación completa.

#### 3. Descripción de funciones:

##### a. De administración escolar:

- 1) Ayudar a la interpretación y cumplimiento de las reglas establecidas en el Reglamento del Instituto aprobado por el Ministerio de Educación;
- 2) Colaborar con la Dirección respectiva en la planeación y ejecución de: cursillos de maestros, actividades curriculares, juntas de maestros, programas de estudio y otras acti-

- vidades académicas;
- 3) Apoyar en la comisión de graduación (secundaria) y entrega de diplomas de Sexto Grado de primaria;
  - 4) Recoger todo el material entregado a los maestros que se retiran del Instituto;
  - 5) Supervisar la entrada de alumnos a las 7:00 am. y en actividades generales de ambas secciones;
  - 6) Colaborar con la Dirección Académica en la aplicación y revisión de pruebas a alumnos de nuevo ingreso;
  - 7) Revisión de cuaderno de planes;
  - 8) Coordinar con la Dirección los programas remediales en las diferentes materias, por grado o por área;
  - 9) Tener conocimiento sistemático del rendimiento escolar de los alumnos;
  - 10) Trabajar con los docentes en la formulación de objetivos de planeamiento;
  - 11) Revisar con los docentes los mecanismos de aplicación de las rutinas y sistemas de control de grupos;
  - 12) Recoger y revisar la carpeta expediente (folder) de notas del grado o departamento;
  - 13) Proporcionar a la dirección respectiva información sobre desarrollo del programa, evaluación del planeamiento, sistema de trabajo y evaluación de profesores, alumnos con dificultades específicas;
  - 14) Coordinar la entrega de los informes escolares a los padres de familia;
  - 15) Colaborar con el Director en la elaboración, actualización y evaluación del Proyecto Educativo Pastoral del Instituto;

- 16) Organizar la celebración de las fiestas cívicas y actos culturales de diversa clase que complementen la formación integral de los jóvenes dentro de la comunidad educativa;
- 17) Promover el uso de la Biblioteca y la práctica de la música, el Teatro y el deporte sin que estos actos perjudiquen la seriedad de los estudios;
- 18) Sancionar a los alumnos con castigos pedagógicos;

**b. De supervisión docente:**

- 1) Ejecución del plan de supervisión de instrucción;
- 2) Supervisión de turnos de recreo, almuerzo y otras actividades;
- 3) Supervisión de la elaboración de material impreso; hojas de información, hojas de trabajo, exámenes y otros;
- 4) Supervisión del cumplimiento de la normativa de exámenes;
- 5) Revisión de exámenes;
- 6) Supervisión del cumplimiento de la fecha de entrega de proyectos de exámenes;
- 7) Revisión de proyectos de exámenes;
- 8) Revisión de la reproducción de exámenes con los maestros y en el centro de reproducción;
- 9) Revisión del número de exámenes con los coordinadores del nivel;
- 10) Organización de exámenes según horario;
- 11) Recordar que toda información que se envíe a los padres de familia u otra institución, debe llevar el visto bueno de la Dirección.
- 12) Exigir a los profesores, instructores y alum-

nos la puntualidad y la buena presentación externa;

- 13) Controlar el nivel de rendimiento académico de los alumnos.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña responsabilidad alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, el Personal Docente y Administrativo, los alumnos y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible, de dichos contactos.

**4.3 Supervisión**

**4.3.1** Supervisa a las Direcciones de Sección (Primaria y Secundaria), a: las Jefaturas de Taller, los Orientadores, la Asociación de Padres de Familia, la Sociedad de Graduandos, los docentes, los alumnos y otros.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

Nivel Medio: 5  
Nivel operativo: 84

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información general de toda la Obra y de

tipo confidencial.

## **5. Requisitos del puesto:**

### **5.1 Educación**

Poseer título universitario a nivel de Doctorado o Maestría en las áreas de: Pedagogía, Psicología, Sociología. Preferentemente con énfasis en: Evaluación, Investigación y Medición Educativas, Administración Educativa, Currículum u otras carreras afines.

### **5.2 Experiencia Requerida**

5 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino.  
**Edad:** 30 - 50 años.

### **5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 60 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones vitales para la Obra.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es complementario e implica un 40 % del tiempo laborado. Su compleción física atlética, dinámica, movilidad constante.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto, está expuesto a sufrir enfermedades profesionales y accidentes de tránsito.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Téc-

nico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

#### 4. CATEQUISTA

##### 1. Identificación

- 1.1 Título del Puesto: Coordinador de Pastoral (Juvenil), Orientador Espiritual, Animador Pastoral Catequista
- Nombre actual
- 1.2 Puesto Existente: Si
- 1.3 Código: PTY004
- 1.4 Área: Educación Técnica
- Obra: Instituto Técnico Don Bosco
- Institución: Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 Puesto al que reporta: Director General
- 1.6 Puesto (s) que supervisa: Nivel Operativo

##### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Manifestar el mensaje de Cristo (evangelizar) y comunicar su gracia (santificar), ayudando a los jóvenes a: interpretar desde la fe, el sentido profundo de la realidad. Considerar la enseñanza de la religión como aspecto importante de formación cultural y de anuncio de la fe. Prever en el horario celebraciones de fe para toda la comunidad escolar o para grupos particulares. Seguir personalmente y en grupo a todos los jóvenes, particularmente a los que muestran sensibilidad hacia propuestas culturales y de fe.

##### 3. Descripción de funciones:

- a. Guiar al encuentro con Cristo, centro vivo de la Historia;
- b. Anunciar la Persona viva de Cristo "ayer, hoy y por los siglos";
- c. Educar progresivamente para la fe;
- d. Ayudar al bautizado a organizar globalmente los valores de su personalidad con perspectiva evangélica y en marcha hacia una fe adulta;

- e. Ayudar al joven a descubrir, poco a poco, su respuesta personal al llamamiento de Dios;
- f. Formar gradualmente la conciencia en la moral de los mandamientos de Dios, inspirándose en la Persona de Cristo, en su programa del Sermón de la Montaña y en su precepto de caridad, amor a Dios y al prójimo;
- g. Ser más un "animador" que un maestro, semejante a Don Bosco en su bondad, constancia y dedicación a los jóvenes;
- h. Desarrollar una fe integrada y comprometida;
- i. Esclarecer en jóvenes y adultos, el desarrollo de una fe integrada en la vida y preocupada de la promoción humana;
- j. Educar para vivir en comunidad (Iglesia) y participar en su vida;
- k. Unir la instrucción religiosa a la educación y profundización de la fe comunitaria;
- m. Educar a través de grupos: el sistema preventivo, el espíritu de familia, las compañías, los jóvenes mayores dedicados a fermentar la masa, con algunos ejemplos dados por Don Bosco;
- n. Iniciar al misterio litúrgico-sacramental y a la oración personal;
- ñ. Lograr para los jóvenes, una catequesis más ágil, moderna y comprensible;
- o. Ayudar a los jóvenes a superar la tentación de alejarse de la Iglesia;
- p. Dar vida a iniciativas capaces de empeñar la creatividad juvenil en las variaciones de los ritos litúrgicos oficiales;
- q. Animar, dar comodidad y facilidad para frecuentar los sacramentos, poner de relieve la belleza, la grandeza, la santidad de la religión, sin obligar nunca;
- r. Obrar de manera que los jóvenes queden prendados

espontáneamente de los sacramentos (Eucaristía y Reconciliación), se acerquen a ellos libremente con alegría y con fruto;

- s. Recuperar la característica de alegría en el anuncio de la liberación y de la salvación cristianas;
- t. Animar a los laicos al servicio de la Iglesia local, que despierte en los jóvenes ansia de acción apostólica y los encamine prontamente al quehacer catequístico;
- u. Estimular una catequesis abierta a las nuevas culturas, a los nuevos interrogantes, a un mundo secularizado y pluralista; abierta al drama del ateísmo y de la indiferencia religiosa. Abierta, en fin, a la Iglesia, a la historia de hoy, donde Dios, incesantemente, interroga y llama;
- v. Promover entre los jóvenes, desde pequeños, la devoción y el amor a María Auxiliadora, revitalizando y actualizando a este fin, las más diversas iniciativas;
- w. Promover entre los jóvenes una devoción filial al Papa y a los pastores de la Iglesia;
- x. Promover el conocimiento de la vida y misión de San Juan Bosco.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña responsabilidad alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, los alumnos, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

## **Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible de dichos contactos.

### **4.3 Supervisión**

**4.3.1** Supervisa a las Direcciones de Sección (Primaria y Secundaria), a las Jefaturas de Taller, a los Orientadores, a la Asociación de Padres de Familia, a la Sociedad de Graduandos y otros.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel Medio:     | 5  |
| Nivel operativo: | 84 |

### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

## **5. Requisitos del puesto:**

### **5.1 Educación**

Poseer título universitario a nivel de Licenciatura en Teología. Preferentemente en las áreas de: Catequesis, Pastoral Juvenil, Espiritualidad Salesiana, Sagrada Escritura, Moral o afines.

### **5.2 Experiencia Requerida**

5 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino.  
**Edad:** 30 - 50 años.

#### 5.4 Habilidades requeridas

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

#### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

##### Mental:

El esfuerzo mental requerido, implica un 60 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones vitales para la Obra.

##### Físico:

El esfuerzo físico requerido, es complementario e implica un 40 % del tiempo laborado. Su compleción física atlética, dinámica, movilidad constante.

#### 6. Condiciones de trabajo

##### 6.1 Riesgos

Por las actividades del puesto, está expuesto a sufrir enfermedades profesionales y accidentes de tránsito.

##### 6.2 Condiciones desagradables

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 5. JEFE DE TALLER DE ARTES GRÁFICAS

### 1. Identificación

- |     |                                     |  |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Jefe de Taller<br>Jefe de Taller de Artes Gráficas, Maestro de Taller                  |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | Si   |
| 1.3 | Código:                             | PTY005   |
| 1.4 | Área:<br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta               | Director General   |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa:           | Niveles Medio y Operativo  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Determinar los niveles de transferencia y aplicabilidad de los conocimientos y aprendizaje relacionados en la especialidad en Artes Gráficas, a través de actividades de evaluación y monitoreo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de manera que se logre la expansión de la cobertura de la modalidad, de manera gradual y sostenida.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Planear, organizar, coordinar y controlar en forma conjunta con los Jefes de Taller, los parámetros de calidad del producto educativo que se prepara en el Taller;
- b. Constituir un equipo interdisciplinario entre las unidades técnico docentes de las ramas profesionales de las Artes Gráficas para controlar el desarrollo del Bachillerato en Artes Gráficas;
- c. Revisar, actualizar e integrar los programas del área técnica, composición tipográfica, impresión tipográfica, litografía (off-set) fotomecánica, de manera que se adapten a las exigencias del Bachillerato;

- d. Utilizar el equipo, herramientas y materiales propios de la composición litográfica;
- e. Ejecutar trabajos de composición tipográfica corrida u ordinaria;
- f. Aplicar los diferentes estilos de composición tipográfica existentes;
- g. Definir la clasificación de tipos de letras, orlas, filetes y materiales de blancos usados en la composición tipográfica;
- h. Hacer y/o velar porque se hagan moldes de formularios comerciales;
- i. Practicar la impresión de trabajos con tipos, fotograbados, troqueles, estampados en relieve en prensas tipográficas planas y plano-cilíndricas;
- j. Aplicar las teorías relacionadas con la impresión tipográfica así como confeccionar planchas para la impresión offset y dominar el manejo y la operación de este tipo de prensas;
- k. Imprimir y resolver problemas de impresión offset de todo tipo: un color, dos o más colores, textos, tramas y otros;
- l. Ejecutar trabajos de fotomecánica utilizando adecuadamente el equipo, herramientas y materiales;
- m. Exponer y procesar películas y papeles ortocromáticos para producir negativos, positivos, copias fotográficas;
- n. Preparar los químicos necesarios para los procesos fotomecánicos;
- ñ. Planificar horarios y servicios a prestar;
- o. Coordinar la supervisión de existencias de materia prima y materiales de producción;
- p. Fijar los parámetros de formulación en la elaboración de planes y programas de las actividades prácticas;
- q. Coordinar los movimientos del alumnado que asiste

- a la planta física del Taller;
- r. Establecer los parámetros encaminados a optimizar los servicios de la bodega de producto terminado, hacia los transportistas y vendedores;
  - s. Establecer las prioridades de ejecución de Obras físicas que ayuden a mejorar la calidad educativa del taller;
  - t. Efectuar inspecciones periódicas en el sector, detectando aspectos sujetos a corrección;
  - u. Elaborar y promover la realización de estudios dirigidos a disminuir la contaminación del medio ambiente y el óptimo aprovechamiento de desechos materiales y otros;
  - v. Orientar a los estudiantes en problemas de rendimiento y disciplina;
  - w. Planear, dirigir y controlar la negociación de contratos de abastecimiento con proveedores;
  - x. Implementar programas para optimizar el funcionamiento de las operaciones a su cargo;
  - y. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en el Taller;
  - z. Rendir informes de los resultados alcanzados en el desarrollo de sus actividades;
- 1) Componer los tipos de imprenta o los manuscritos a mano o mediante teclados electrónicos u otras máquinas;
  - 2) Disponer la tipografía para su impresión;
  - 3) Confeccionar clisés, planchas y placas de imprenta a partir de composición tipográfica o de otra índole;
  - 4) Grabar planchas, cilindros, matrices y clisés para la imprenta;
  - 5) Preparar estarcidores para la impresión serigráfica;

- 6) Imprimir papel u otras materias;
- 7) Encuadernar y realizar diversas tareas de acabado y decoración;
- 8) Realizar cualquiera otra función referente a su área.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No tiene responsabilidades económicas.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con el Director General, Consejero General, Ecónomo, Director de Secundaria, Instructores, alumnos, padres de familia y con personal de taller.

###### Relaciones Externas

Con empresas de la organización, proveedores y con personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 Supervisa al Jefe Almacén, a su auxiliar, Profesores y/o Instructores de Taller.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 8 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información del personal que atiende en su Taller en el orden de lo confidencial.

#### 5. Requisitos del puesto:

##### 5.1 Educación

Poseer título universitario de Ingeniero Eléctrico, Mecánico, Industrial. Arquitecto, Diseñador Gráfico o similares. Dominio del idioma Inglés, Italiano y/o Alemán (deseables).

#### 5.2 Experiencia Requerida

5 años de experiencia mínima en puestos directivos o similares.

#### 5.3 Requisitos Personales

Sexo: Masculino  
Edad: Mayor de 30 años.

#### 5.4 Habilidades requeridas

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de liderazgo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad para la toma de decisiones en forma rápida y efectiva.

Interés permanente en la actualización de sus conocimientos científico-tecnológicos.

#### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

##### Mental:

El esfuerzo mental requerido implica un 60 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

##### Físico:

El esfuerzo físico requerido es complementario e implica un 40 % del tiempo laborado.

#### 6. Condiciones de trabajo

**6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a padecer enfermedades profesionales.

**6.2 Condiciones desagradables**

Altos niveles de ruido y cambios bruscos de temperatura.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Capacidad para formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 6. JEFE DE TALLER DE ELECTROMECHANICA

### 1. Identificación

- |     |                                     |  |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Jefe de Taller<br>Jefe de Taller de Electromecánica, Maestro de Taller |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | Si   |
| 1.3 | Código:                             | PTY006   |
| 1.4 | Área:                               | Educación Técnica  |
|     | Obra:                               | Instituto Técnico Don Bosco  |
|     | Institución:                        | Sociedad de San Francisco de Sales                                     |
| 1.5 | Puesto al que<br>reporta            | Director General   |
| 1.6 | Puesto (s) que<br>supervisa:        | Niveles Medio y Operativo  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Velar porque se alcancen los niveles de transferencia y aplicabilidad de los conocimientos y aprendizaje deseados, mediante el establecimiento de parámetros de eficiencia, y calidad, a través de la coordinación, progresiva y firme, de las actividades técnico-docentes y operativas del Taller de Electromecánica.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Planear, organizar, coordinar y controlar en forma conjunta con los Jefes de Taller los parámetros de calidad del producto educativo que se prepara en el Taller;
- b. Planificar horarios y servicios a prestar;
- c. Coordinar la supervisión de existencias de materia prima y materiales de instrucción;
- d. Fijar los parámetros de formulación en la elaboración de planes y programas de las actividades prácticas;
- e. Coordinar los movimientos del alumnado que asiste al Taller;

- f. Establecer los parámetros dirigidos a optimizar los servicios de la bodega de producto terminado, si lo hubiere;
- g. Establecer las prioridades de ejecución de Obras físicas que ayuden a mejorar la calidad educativa del taller;
- h. Efectuar inspecciones periódicas en el sector, detectando aspectos sujetos a corrección;
- i. Elaborar y promover la realización de estudios encaminados a disminuir la contaminación del medio ambiente y el óptimo aprovechamiento de desechos materiales y otros;
- j. Orientar a los estudiantes en problemas de rendimiento y disciplina;
- k. Planear, dirigir y controlar la negociación de contratos de abastecimiento con proveedores;
- l. Implementar programas para optimizar el funcionamiento de las operaciones a su cargo;
- m. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en el Taller;
- n. Rendir informes de los resultados alcanzados en el desarrollo de sus actividades;
- ñ. Capacitar a los educandos sobre los conocimientos básicos fundamentales en el campo de la Tecnología eléctrica y mecánica;
- o. Capacitar a los educandos para resolver problemas sobre situaciones reales de tal manera que puedan desenvolverse en la industria eléctrica, ocupando una posición intermedia técnica entre el Ingeniero Eléctrico, el Ingeniero Electro-Mecánico y otros;
- p. Desarrollar en el estudiante un interés por las nuevas tecnologías en el ramo de la electricidad divulgadas por las publicaciones del oficio y otros medios de información;
- q. Desarrollar en el estudiante, interés por contribuir al desarrollo económico y social del país;

- r. Capacitar al estudiante para conocer, mantener y operar equipo y herramientas que se usan en el cargo de la tecnología eléctrica;
  - s. Formar en el estudiante actitud de interés, de investigación y de estudio por la ciencia y la tecnología eléctrica;
  - t. Desarrollar en el estudiante habilidades en el manejo, mantenimiento y operación de equipo, máquinas y herramientas relacionadas con la tecnología eléctrica;
  - u. Desarrollar en el estudiante habilidades para reparación y mantenimiento de equipo, aparatos, instalaciones, dispositivos y herramientas eléctricas;
  - v. Desarrollar en el estudiante técnicas para el seguro y económico diseño y aplicación del cálculo;
  - w. Desarrollar en el estudiante habilidades para la medición y las pruebas eléctricas;
  - x. Dar al estudiante la formación teórico-práctica, adecuada, para que pueda ingresar al mercado de trabajo;
  - y. Proyectar sistemas de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica y asesorar al respecto;
  - z. Proyectar sistemas eléctricos para motores, tracción eléctrica y otros equipos eléctricos o aparatos electrodomésticos y asesorar al respecto;
- 1) Especificar métodos de instalación o utilización, materiales y normas de calidad y dirigir en caso necesario parte de los trabajos pertinentes en artefactos industriales o de otra índole;
  - 2) Preparar ponencias e informes de carácter académico o científico;
  - 3) Mantener contactos técnicos y celebrar consultas con otros especialistas pertinentes;
  - 4) Preparar cálculos y estimaciones detalladas de cantidades y costos de los materiales y mano de o-

bra necesarios a fines de fabricación instalación de conformidad con las especificaciones establecidas;

- 5) Efectuar el control técnico de la fabricación, instalación, utilización, mantenimiento y reparación de sistemas, instalaciones y equipos eléctricos para garantizar su funcionamiento satisfactorio el cumplimiento de las especificaciones, normas y reglamentos pertinentes;
- 6) Realizar cualquiera otra función referente a su área.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No tiene responsabilidades económicas.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con el Director General, Consejero General, Ecónomo, Director de Secundaria, Instructores, alumnos, padres de familia y con personal de taller.

###### Relaciones Externas

Con empresas de la organización, proveedores y con personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 Supervisa al Jefe de Almacén, a su auxiliar, Profesores y/o Instructores de Taller.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 8 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información del personal que atiende en su

Taller en el orden de lo confidencial.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Poseer título universitario en Ingeniería: Eléctrica, Mecánica, Industrial, Electrónica, Electromecánica o similares. Dominio del idioma Inglés, Italiano y/o Alemán (deseables).

**5.2 Experiencia Requerida**

5 años de experiencia mínima en puestos directivos o similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino  
**Edad:** Mayor de 30 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de liderazgo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad para la toma de decisiones en forma rápida y efectiva.

Interés permanente en la actualización de sus conocimientos científico-tecnológicos.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 60 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 40 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a padecer enfermedades profesionales.

**6.2 Condiciones desagradables**

Altos niveles de ruido y cambios bruscos de temperatura.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Capacidad para formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 7. JEFE DE TALLER DE MECÁNICA DE PRECISIÓN

### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Jefe de Taller  
**Nombre actual** Jefe de Taller de Mecánica de Precisión, Maestro de Taller
- 1.2 **Puesto Existente:** Si
- 1.3 **Código:** PTY007
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Director General
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Niveles Medio y Operativo

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Velar porque se alcancen los niveles de transferencia y aplicabilidad de los conocimientos y aprendizaje deseados, mediante el establecimiento de parámetros de eficiencia, y calidad, a través de la coordinación, progresiva y firme, de las actividades técnico-docentes y operativas del Taller de Mecánica de Precisión.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Planear, organizar, coordinar y controlar en forma conjunta con los Jefes de Taller los parámetros de calidad del productos educativo que se prepara en el Taller;
- b. Planificar horarios y servicios a prestar;
- c. Coordinar la supervisión de existencia de materia prima y materiales de producción;
- d. Fijar los parámetros de formulación en la elaboración de planes y programas de las actividades prácticas;
- e. Coordinar los movimientos del alumnado que asiste a Taller;

- f. Establecer los parametros encaminados a optimizar los servicios de la bodega de producto terminado, si lo hubiere;
- g. Establecer las prioridades de ejecución de Obras físicas que ayuden a mejorar la calidad educativa del taller;
- h. Efectuar inspecciones periódicas en el sector, detectando aspectos sujetos a corrección;
- i. Elaborar y promover la realización de estudios dirigidos a disminuir la contaminación del medio ambiente y el óptimo aprovechamiento de desechos materiales y otros;
- j. Orientar a los estudiantes en problemas de rendimiento y disciplina;
- k. Planear, dirigir y controlar la negociación de contratos de abastecimiento con proveedores;
- l. Implementar programas para optimizar el funcionamiento de las operaciones a su cargo;
- m. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en el Taller;
- n. Rendir informes de los resultados alcanzados en el desarrollo de sus actividades;
- ñ. Capacitar al estudiante sobre los conocimientos básicos fundamentales en el campo de la Tecnología Mecánica;
- o. Capacitar al estudiante para que pueda resolver problemas sobre situaciones reales con los conocimientos adquiridos, de tal manera que pueda desenvolverse en la Industria, ocupando una posición intermedia Técnica entre el Ingeniero Mecánico, el Ingeniero Mecánico Eléctrico y otros;
- p. Capacitar al estudiante para que una vez completada su educación, pueda proseguir estudios universitarios en las ramas de Ingeniería Electro-Mecánica, técnico en mecánica o docencia mecánica.
- q. Desarrollar en el estudiante un interés por las nuevas tecnologías en el ramo de la mecánica, di-

vulgadas por las publicaciones del oficio y otros medios de información;

- r. Desarrollar en el estudiante un espíritu de investigación y un pensamiento reflexivo;
- s. Dar al estudiante la formación teórico-práctica adecuada, para que pueda ingresar al mercado de trabajo;
- t. Capacitar al estudiante para conocer, operar y mantener el equipo y herramientas que se usan convenientemente en el campo de la tecnología Mecánica;
- u. Desarrollar en el estudiante habilidades:
  - 1) en el manejo, operación y mantenimiento de equipo, máquinas y herramientas relacionadas con la tecnología mecánica;
  - 2) en medición y pruebas mecánicas;
  - 3) para el seguro y económico diseño y aplicación de cálculos;
  - 4) para seleccionar las herramientas y materiales apropiados para cada trabajo;
  - 5) para trabajar seguro y con precisión en todas las fases del oficio de la Tecnología Mecánica;
- v. Localizar y corregir deficiencias;
- w. Preparar ponencias e informes de carácter académico o científico;
- x. Mantener contactos técnicos y celebrar consultas con otros especialistas pertinentes;
- y. Efectuar trabajos técnicos relacionados con las labores de investigación y desarrollo relativas a máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas y ensayar prototipos;
- z. Proyectar y preparar planos de máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas de conformidad con especificaciones establecidas;

- 1) Preparar cálculos y estimaciones detallados de cantidades y costos de los materiales y mano de obra necesarios para la fabricación e instalación de máquinas, artefactos y otras estructuras mecánicas, de conformidad con especificaciones establecidas;
- 2) Efectuar el control técnico de la fabricación, utilización, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas para garantizar su funcionamiento satisfactorio y el cumplimiento de las especificaciones, normas y reglamentos pertinentes;
- 3) Taladrar, cortar y dar forma en el taller a piezas de acero de las estructuras y armazones;
- 4) Montar los elementos de las estructuras metálicas;
- 5) Ensamblar y montar armazones y demás elementos metálicos;
- 6) Juntar y cortar piezas de metal fundiéndolo y soldándolo con una llama de gas, un arco eléctrico u otra fuente de calor;
- 7) Realizar cualquiera otra función referente a su área.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No tiene responsabilidades económicas.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Con el Director General, Consejero General, Ecónomo, Director de Secundaria, Instructores, alumnos, padres de familia y con personal de taller.

###### **Relaciones Externas**

Con empresas de la organización, proveedores y con personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Supervisa al Jefe de Almacén, a su auxiliar, Profesores y/o Instructores de Taller.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 8 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información del personal que atiende en su Taller en el orden de lo confidencial.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer título universitario de Ingeniero Eléctrico, Mecánico, Industrial o similares. Dominio del idioma Inglés, Italiano y/o Alemán (deseables).

**5.2 Experiencia Requerida**

5 años de experiencia mínima en puestos directivos o similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino  
**Edad:** Mayor de 30 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de liderazgo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad para la toma de decisiones en forma rápida y efectiva.

Interés permanente en la actualización de sus conocimientos científico-tecnológicos.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 60 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es proporcional e implica un 40 % del tiempo laborado.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto, está expuesto a padecer enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Altos niveles de ruido y cambios bruscos de temperatura.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

- . Capacidad para formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.
- . Responsabilidad y dominio de sí.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 8. ECÓNOMO

### 1. Identificación

- |     |                                  |  |
|-----|----------------------------------|--|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Gerencia Administrativa,<br>Administración |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Ecónomo                                    |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | Si   |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY008                                     |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | Educación Técnica                          |
|     | <b>Obra:</b>                     | Instituto Técnico Don Bosco                |
|     | <b>Institución:</b>              | Sociedad de San Francisco de Sales         |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Director General                           |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Niveles Medio y Operativo                  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, organizar, controlar y dirigir todas las operaciones económico-contables, las políticas de personal y su orientación profesional, de acuerdo a las disposiciones económicas y presupuestarias de la Obra, para facilitar la toma de decisiones que permitan obtener la mayor rentabilidad de los recursos disponibles, dentro de un marco de crecimiento, eficiencia y eficacia.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Estar a cargo de la dirección administrativa económica y contable, ejecución de la política, reglas y resoluciones planteadas por el Consejo de la Comunidad Salesiana;
- b. Reclutar al personal. Contratar con la aprobación del Director, a todo el personal de los departamentos a su cargo;
- c. Seleccionar, formar y evaluar el rendimiento del personal a su cargo;
- d. Supervisar, controlar y dirigir todas las operaciones de compras, pagos, contabilidad de fondos, inventario de propiedad, muebles, materiales y el presupuesto anual de todos los talleres y departa-

tamentos;

- e. Coordinar el Departamento de Contabilidad, el mantenimiento del edificio escolar, el transporte de la comunidad salesiana y el bienestar y manutención de sus miembros. Ocuparse también, del mantenimiento de: centro de computo administrativo, Biblioteca y laboratorios de Química, Física;
- f. Supervisar al personal de estas dependencias;
- g. Organizar, planificar e informar de procedimientos para optimizar los servicios de las dependencias a su cargo;
- h. Asistir a las sesiones de la Comunidad Educativa;
- i. Presentar un Informe Anual al Consejo de la Comunidad Salesiana, indicando las recomendaciones y áreas que se pueden mejorar;
- j. Notificar al Director General sobre necesidades e informar sobre su desarrollo y progreso;
- k. Supervisar las compras;
- l. Planificar, dirigir y coordinar las operaciones financieras y la administración interna de la obra;
- m. Evaluar la situación financiera de la obra, preparar el presupuesto y controlar las operaciones financieras;
- n. Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos;
- ñ. Planificar y dirigir el trabajo diario;
- o. Cualquiera otra atribución relativa al cargo que el Director General tenga a bien asignarle;

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

Es el responsable inmediato de la administración de los bienes temporales de la Obra, bajo la de-

pendencia del Director General con el Consejo Local.

#### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

##### **Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior (Director General), subordinados, padres de familia, alumnos y con el personal de nivel directivo de la Obra.

##### **Relaciones Externas**

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

#### **4.3 Supervisión**

4.3.1 Supervisa al Auditor, al Contador General, al Cajero, Al Auxiliar de Contador, al Jefe de Mantenimiento, Recepcionista, Vigilante, Enfermero, Mensajero, Portero y a la Secretaria Administrativa

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel medio:     | 1  |
| Nivel operativo: | 14 |

#### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra.

### **5. Requisitos del puesto:**

#### **5.1 Educación**

Licenciatura o grado equivalente a nivel universitario en las áreas de: Economía, Administración de Empresas, Auditoría y Contaduría Pública y contar con los números de registros específicos. De preferencia con estudios de postgrado en el área.

#### **5.2 Experiencia Requerida**

3 - 5 años en puestos de dirección y funciones

similares.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino.  
**Edad:** 28 - 35 años.

### **5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 9. DIRECTOR (A) ACADÉMICO (A) DE PRIMARIA

### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Director (a) Académico (a) de  
Primaria  
**Nombre actual** Director (a) Académico (a) de  
Primaria
- 1.2 **Puesto Existente:** No
- 1.3 **Código:** PTY009
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de  
Sales
- 1.5 **Puesto al que  
reporta** Consejero General
- 1.6 **Puesto (s) que  
supervisa:** Niveles Medio y Operativo

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Estar a cargo del proceso de planeación, dirección, control y evaluación de todo el proceso administrativo y académico de la sección primaria a su cargo.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Ser responsable ante el Director General de la supervisión y coordinación del programa educacional;
- b. Ser miembro de la Comunidad Educativa;
- c. Estar a cargo de cada sección, manejando todas las actividades administrativas y educativas de las mismas;
- d. Coordinar y organizar las actividades curriculares;
- e. Supervisar al profesorado y al personal de oficina a su cargo;
- f. Ayudar a mantener o planear programas, así como actividades especiales de aprendizaje para grupos pequeños e individuales;

- g. Presentar a la Dirección General, la planeación, organización, ejecución y evaluación de: cursillos de maestros, actividades curriculares, juntas de maestros, programas de estudio y otras actividades académicas;
- h. Supervisar el cumplimiento de horarios: horario de maestros por grado y de materia, horarios de turnos de recreo-almuerzo, horarios de alumnos;
- i. En el caso de ausencias de maestros: supervisar el arreglo de sustitución del docente ausente con los maestros de grado o sección del departamento respectivo de acuerdo a los horarios de sección;
- j. Calendarizar y ejecutar el programa de evaluación docente;
- k. Planificar y supervisar actividades académicas, deportivas, culturales, clubes y otras. Apoyar a la comisión del Acto de Graduación y entrega de diplomas de Sexto grado de primaria;
- l. Contratar con la aprobación del Director General a todo el personal docente y administrativo a su cargo;
- m. Sus responsabilidades docentes son:
  - 1) Revisar el cuaderno de planes;
  - 2) Planificar programas remediales;
  - 3) Organizar y planear las reuniones con maestros y consejeros, para propósitos de información y de organización;
  - 4) Coordinar con el Departamento de Orientación la aplicación de las distintas pruebas de habilidad cooperativas, de lectura y otras;
  - 5) Preparar y someter a consideración del Director General los deberes de cada maestro, los horarios de clases y de actividades, el programa académico, incluyendo libros de texto y materiales a usarse;
  - 6) Seleccionar y recomendar la adopción de todos los libros de texto, material de intruc-

ción, así como del equipo necesario;

- 7) Ser responsable de pedir por escrito todas las solicitudes para la compra de todo el material educativo;
- 8) Supervisar y dirigir a los alumnos;
- 9) Ser responsables de la comunicación con los padres para informar y dar recomendaciones acerca de los alumnos;
- 10) Estar a cargo con el Director General de las admisiones al Instituto;
- 11) Estar a cargo de las gestiones administrativas frente al Ministerio de Educación;
- 12) Ser responsables del seguimiento sistemático del programa de supervisión;
- 13) Resolver casos de indisciplina de los alumnos en conjunto con los maestros de grado o titulares y la Dirección académica respectiva;
- 14) Supervisar el banco de ítems.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior (Director General), Consejero General, subordinados, padres de familia, alumnos y con el personal de nivel directivo de la Obra.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Todo el personal docente de su sección, supervisión del trabajo de los alumnos y de las relaciones hogar-escuela.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 1  
Nivel operativo: 21

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Ser graduado de Licenciatura en: Ciencias de la Educación, Administración Educativa, Psicología y afines, con estudios de postgrado en las disciplinas anteriores.

**5.2 Experiencia Requerida**

Es necesaria la experiencia mínima de 5 años como docente de primaria y de 3 a 5 en puestos de dirección y funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

Sexo: Indiferente.  
Edad: 28 - 35 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha para resolver problemas.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.

- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.
- . Responsabilidad y dominio de sí.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 10. DIRECTOR (A) DE SECUNDARIA

### 1. Identificación

- |     |                                  |   |
|-----|----------------------------------|---|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Director (a) de Secundaria                |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Director (a) de Secundaria                |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | No  |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY010                                    |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | <b>Educación Técnica</b>                  |
|     | <b>Obra:</b>                     | <b>Instituto Técnico Don Bosco</b>        |
|     | <b>Institución:</b>              | <b>Sociedad de San Francisco de Sales</b> |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Consejero General                         |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Niveles Medio y Operativo                 |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Estar a cargo del proceso de planeación, dirección, control y evaluación de todo el proceso administrativo y académico de la sección secundaria a su cargo.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Ser responsable ante el Director General de la supervisión y coordinación del programa educacional;
- b. Ser miembro de la Comunidad Educativa;
- c. Estar a cargo de cada sección, manejando todas las actividades administrativas y educativas de las mismas;
- d. Coordinar y organizar las actividades curriculares;
- e. Supervisar al profesorado y al personal de oficina a su cargo;
- f. Ayudar a mantener o planear programas, así como actividades especiales de aprendizaje para grupos pequeños e individuales;
- g. Presentar a la Dirección General, la planeación y ejecución de: cursillos de profesores y/o instruc-

tores, actividades curriculares, juntas de profesores y/o instructores por departamentos, programas de estudio y otras actividades académicas;

- h. Supervisar el cumplimiento de horarios: horario de maestros por grado y de materia, horarios de turnos de recreo-almuerzo, horarios de alumnos;
- i. En el caso de ausencias de profesores y/o instructores: Supervisar el arreglo de sustitución del profesor y/o instructor ausente con los profesores y/o instructores de grado o sección del departamento respectivo de acuerdo a los horarios de sección;
- j. Calendarizar y ejecutar el programa de evaluación docente;
- k. Planificar y supervisar actividades académicas, deportivas, culturales, clubes y otras. Apoyar a la comisión del Acto de Graduación y entrega de diplomas de Tercer Año del Primer Ciclo;
- l. Contratar con la aprobación del Director General a todo el personal docente y administrativo a su cargo;
- m. Sus responsabilidades docentes son:
  - 1) Revisar la planificación bimensual de todas las materias (Primero y Segundo Ciclos);
  - 2) Planificar programas remediales;
  - 3) Organizar y planear las reuniones con profesores y/o instructores consejeros, para propósitos de información y de organización;
  - 4) Coordinar con el Departamento de Orientación la aplicación de las distintas pruebas de habilidad cooperativas, de lectura, cursillos de orientación vocacional y otros;
  - 5) Preparar y someter a consideración del Director General los deberes de cada profesor y/o instructor, los horarios de clases y de actividades, el programa académico, incluyendo libros de texto y materiales a usarse;

- 6) Seleccionar y recomendar la adopción de todos los libros de texto, los materiales de instrucción, así como el equipo necesario;
- 7) Ser responsable de pedir por escrito todas las solicitudes para la compra de todo el material educativo;
- 8) Supervisar y dirigir a los alumnos;
- 9) Ser responsables de la comunicación con los padres para informar y dar recomendaciones acerca de los alumnos;
- 10) Estar a cargo con el Director General de las admisiones al Instituto;
- 11) Estar a cargo de las gestiones administrativas frente al Ministerio de Educación;
- 12) Ser responsables del seguimiento sistemático del programa de supervisión;
- 13) Resolver casos de indisciplina de los alumnos en conjunto con los maestros de grado o titulares y la Dirección académica respectiva;
- 14) Supervisar el banco de ítems.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica**

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior (Director General), Consejero General, subordinados, alumnos, padres de familia y con el personal de nivel directivo de la Obra.

###### **Relaciones Externas**

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Todo el personal docente de su sección, supervisión del trabajo de los alumnos y de las relaciones hogar-escuela.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 2

Nivel operativo: 63

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información general y confidencial de toda la Obra.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Ser graduado de Maestría en Ciencias de la Educación, Medición, Evaluación o Investigación Educativa, Currículum y/o Administración Educativa.

**5.2 Experiencia Requerida**

Es necesaria la experiencia como docente de educación media y diversificado. De 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

Sexo: Indiferente.

Edad: 28 - 35 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

### **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 11. SUBDIRECTOR (A) TÉCNICO (A) DE PRIMARIA/SECUNDARIA

### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Subdirector (a) Técnico (a) de Primaria/Secundaria  
**Nombre actual** Subdirector (a) Técnico (a) de Primaria/Secundaria
- 1.2 **Puesto Existente:** No.
- 1.3 **Código:** PTY011
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Director de Primaria/Secundaria
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Niveles Medio y Operativo

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de los diferentes sectores del Instituto Técnico Don Bosco, a saber: Planeamiento, comunicación, material didáctico, enseñanza, asistencia al docente, visitas y reuniones, asistencia al alumno (Bienestar estudiantil), Biblioteca y bibliografía, Disciplina, actividades extracurriculares, relaciones con la comunidad, rendimiento escolar y archivo buscando obtener la mayor eficiencia de los recursos disponibles dentro de un marco de crecimiento, calidad y excelencia.

### 3. Descripción de funciones:

#### a. De supervisión escolar:

- 1) Brindar asesoramiento en planes de trabajo, como elaboración del currículum, planificación de la enseñanza y otros, basados, siempre que sea posible, en la experiencia anterior, para que se adapten mejor a las verdaderas necesidades educacionales del alumno y de la comunidad;
- 2) Seguir la ejecución de planes de trabajo ge-

nerales y parciales del Instituto, coordinando todas las actividades que se hallan comprendidas en esa tarea;

- 3) Realizar las reuniones, entrevistas y debates que sean necesarios para la buena marcha de la labor;
- 4) Prestar asistencia al cuerpo docente, proporcionándole estímulos, apoyo concreto y elementos adecuados para la elaboración y ejecución de los planes de enseñanza;
- 5) Promover el perfeccionamiento de todo el personal que interviene en el proceso de enseñanza y aprendizaje, de todas las maneras posibles;
- 6) Verificar posibles fallas en dicho proceso, a fin de dar orientación para superarlas;
- 7) Seguir de cerca toda la labor de evaluación del rendimiento escolar, prestando atención a las variaciones que no se puedan justificar;
- 8) Promover estudios respecto de las formas de verificación y evaluación del aprendizaje, con miras al perfeccionamiento de las mismas;
- 9) Promover investigaciones sobre las causas del fracaso escolar;
- 10) Investigar, si el Instituto atiende, o no, las necesidades del alumno y de la comunidad;
- 11) Promover el perfeccionamiento de la actuación didáctica del cuerpo docente;
- 12) Prestar asistencia metodológica a las diversas actividades, áreas de estudio y disciplinas del currículo;
- 13) Promover el perfeccionamiento de las relaciones del Instituto con la comunidad.

**b. De consejería didáctica:**

- 1) Orientar y coordinar la labor de los docentes, con relación a la interpretación y a-

plicación de los programas, el uso de los métodos y materiales de enseñanza y la evaluación del trabajo escolar;

- 2) Adiestrar a los maestros en el conocimiento y la aplicación de las técnicas para el estudio, la organización y el desarrollo de la comunidad;
- 3) Procurar la aplicación inteligente de principios de relaciones humanas en las actividades de trabajo con los docentes y demás personas;
- 4) Promover el perfeccionamiento sistemático de los docentes en actividad, por medio de cursos, hojas informativas y otras técnicas adecuadas;

**c. Administrativas:**

- 1) Organizar los servicios fundamentales del Instituto;
- 2) Organizar y distribuir el calendario escolar;
- 3) Adquirir, distribuir y verificar el uso de los útiles escolares;
- 4) Mantener los registros estadísticos;
- 5) Organizar y mantener los archivos escolares;
- 6) Tomar la iniciativa para construir, reparar y mantener el Instituto y su equipo;
- 7) Realizar las gestiones para que se aprueben presupuestos que permitan una remuneración justa y la prestación de servicios sociales adecuados a los docentes e instructores;
- 8) Evaluar libros didácticos;
- 9) Seleccionar el personal a su cargo;
- 10) Obtener equipamiento adecuado;
- 11) Representar a la administración económica ante los maestros, docentes e instructores;

- 12) Promover una publicidad adecuada;
- 13) Coordinar las varias fases del sistema escolar;
- 14) Estimular la efectiva reorganización de los programas de estudio;
- 15) Promover el adiestramiento en servicio.

**d. Sociales:**

- 1) Establecer buenas relaciones humanas con la Comunidad Educativa;
- 2) Procurar que el Instituto promueva proyectos de mejoramiento de la comunidad y contribuya a realizarlos;
- 3) Estimular la organización de centros y asociaciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad;
- 4) Ayudar a la formación de una conciencia de los derechos y deberes que tiene cada individuo;
- 5) Ayudar a la construcción de una sociedad más libre, más justa y creyente.
- 6) Promover la mejor relación posible con la comunidad por medio de: la integración con las demás instituciones de la comunidad; la motivación social para los trabajos escolares; el funcionamiento eficiente del currículo de padres y docentes; y, la incentivación de actividades extracurriculares que asocien a miembros de la comunidad.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

Asume la responsabilidad parcial de la administración económica de la Obra.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

### **Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la obra, los Padres de Familia, los alumnos, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

### **Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible, de dichos contactos.

## **4.3 Supervisión**

4.3.1 Supervisa a la Gerencia Administrativa, a la Oficina de Apoyo Secretarial, a la Biblioteca, al Departamento de Orientación, al Departamento de Mantenimiento, Enfermería, a las Jefaturas de Taller, a la Asociación de Padres de Familia, a la Sociedad de Graduandos y otros.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel medio:     | 6  |
| Nivel operativo: | 52 |

4.4 **Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra.

## **5. Requisitos del puesto:**

### **5.1 Educación**

Poseer título universitario a nivel de Doctorado o Maestría en las áreas de: Pedagogía, Psicología, Sociología, Administración de Empresas. Preferentemente con énfasis en: Evaluación, Investigación y Medición Educativas, Administración Educativa, Currículum u otras carreras afines.

### **5.2 Experiencia Requerida**

5 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 30 - 50 años.

### **5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

Capacidad para la visión de conjunto, es decir, para situar cada problema en el contexto de la situación general.

Capacidad para comprender fácilmente a las personas con quienes trabaja.

Capacidad para analizar con imparcialidad las situaciones de trabajo que causan tensiones.

Capacidad para reconocer los méritos ajenos.

Capacidad de discreción.

Esfuerzo de actualización constante.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 70 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones vitales para la Obra.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es proporcional e implica un 30 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales y accidentes de tránsito.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Fran-

178

cisco de Sales".

## 12. DIRECTOR (A) DE BIBLIOTECA

### 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Director (a) de Biblioteca         |
|     | Nombre actual             | Director (a) de Biblioteca         |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY012                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Director de Secundaria             |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Nivel operativo                    |

### 2. Objetivos del puesto y función básica:

Equipar a los alumnos para que funcionen de manera informada, efectiva, eficiente y constructiva, convirtiéndolos en personas que puedan elegir, la información útil para sus propósitos haciéndola fructificar en sus tareas. Investigar, estudiar y evaluar obras de diversa índole de interés histórico, cultural, artístico o técnico para incorporarlas en colecciones existentes o en nuevas colecciones y garantizar su preservación en condiciones seguras. Organizará tales colecciones y las exhibirá adecuadamente y preparará ponencias e informes de carácter académico o científico.

### 3. Descripción de funciones:

#### a. Organización y administración

- 1) Ser responsable de la organización de la Biblioteca y de la administración;
- 2) Supervisar las secciones de Servicios Públicos y Procesos Técnicos;
- 3) Atender todo trabajo de secretaría;
- 4) Realizar exposiciones periódicas de materiales bibliográficos y noticias científicas en las carteleras;

- 5) Organizar y atender la Feria anual del Libro;
- 6) Dirigir y tecnificar al personal auxiliar;
- 7) Dar pláticas semestrales a maestros y alumnos sobre el funcionamiento de la misma;
- 8) Organizar, ampliar y conservar sistemáticamente las colecciones de libros, revistas, informes y obras disponibles en forma impresa o audiovisual;
- 9) Seleccionar y recomendar nuevas adquisiciones de libros, revistas, informes y obras impresas o audiovisuales;
- 10) Organizar y administrar servicios de préstamos y redes de información a disposición de los usuarios;
- 11) Realizar estudios sobre servicio de biblioteca e información y analizar y modificar los servicios prestados en función de las necesidades de los usuarios;
- 12) Preparar ponencias e informes de carácter académico o científico.

b. Servicios Públicos:

- 1) Supervisar el funcionamiento del servicio de circulación;
- 2) Revisar las notas de reclamos por material no devuelto;
- 3) Revisar los listados de insolventes;
- 4) Revisar controles de préstamos;
- 5) Revisar controles de multas;
- 6) Revisar controles de servicios audio-visuales;
- 7) Revisar periódicamente anaqueles para comprobar colocación de materiales.

c. Procesos Técnicos:

- 1) Revisar la catalogación de materiales bibliográficos;
- 2) Revisar la clasificación de materiales bibliográficos;
- 3) Revisar listados de computadora (ingresos a base de datos);
- 4) Unificación de clasificación;
- 5) Revisar encabezamiento de materias;
- 6) Revisar catálogos de libros y otros materiales;
- 7) Selección y adquisición de libros, publicaciones periódicas, video cassettes y cassettes musicales;
- 8) Revisar tarjeteros;
- 9) Colocar tarjetas en los tarjeteros de inventario, topográfico, autor, materia y título;
- 10) Indexar los juegos de tarjetas.

d. Procesos Mecánicos:

- 1) Revisar todo material que se procese;
- 2) Revisar uso de materiales audiovisuales;
- 3) Realizar y organizar periódicamente exposiciones útiles para los usuarios;
- 4) Llevar estadísticas de todos los procesos;
- 5) Mantener al día las suscripciones de diarios y revistas;
- 6) Mantener al día la sección de catálogos de casas editoriales;
- 7) Revisar tarjeteros;
- 8) Anotar signaturas de clasificación en los libros;

- 9) Unificar clasificaciones;
- 10) Revisar boletines bibliográficos;
- 11) Revisar hemeroteca;
- 12) Revisar diarios y anotar útiles a la Biblioteca y al Instituto;
- 13) Mantener al día la sección de documentos (recortes, notas, otros).

e. Otras ocupaciones:

- 1) Extender solvencias al personal docente y administrativo en los recesos de medio y fin de año;
- 2) Representar al Instituto en eventos relacionados con Bibliotecas escolares o asuntos afines;
- 3) Colaborar en la organización, funcionamiento y administración de la Feria anual del Libro en el Instituto.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna responsabilidad económica.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior (Director General), Consejero General, Docentes, alumnos, padres de familia, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

**Relaciones Externas**

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Con el personal a su cargo.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 2 |

4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información para toda la Obra.

5. Requisitos del puesto:

5.1 Educación

Poseer el grado académico de Licenciatura en Bibliotecología y de preferencia con estudios de postgrado.

5.2 Experiencia Requerida

3 - 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

5.3 Requisitos Personales

Sexo: Indiferente.  
Edad: 28 - 35 años.

5.4 Habilidades requeridas

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

Manejar diferencias individuales de capacidad e intereses.

## **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 80 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 20 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca la Obra.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

### 13. SUBDIRECTOR (A) ACADÉMICO (A) DE PRIMARIA

#### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Subdirección Académica  
**Nombre actual** Subdirector (a) Académico (a) de Primaria
- 1.2 **Puesto Existente:** No
- 1.3 **Código:** PTY013
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Dirección de Primaria
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Nivel Medio y Operativo

#### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Estar a cargo del proceso de planeación, dirección, control y evaluación de todo el sistema académico de la sección primaria a su cargo.

#### 3. Descripción de funciones:

- a. Ser responsable ante el Director de nivel del currículum del área técnica;
- b. Planificar y supervisar programas, así como actividades especiales de aprendizaje para grupos pequeños e individuales;
- c. Supervisar el cumplimiento de horarios: horario de maestros por grado y de materia, horarios de turnos de recreo-almuerzo, horarios de alumnos;
- d. En el caso de ausencias de maestros: arreglar la sustitución del maestro ausente con los maestros de grado de acuerdo a los horarios de cada grado;
- e. Calendarizar y ejecutar el programa de evaluación docente de acuerdo al programa de supervisión;
- f. Coordinar las actividades de Graduación de los alumnos de Sexto Grado;

- g. Ejecutar el plan de supervisión de instrucción (Programa de Supervisión);
- h. Elaborar con la Dirección respectiva los horarios siguientes: de personal docente; de turnos de recreo y almuerzo; de pruebas objetivas de fin de bimestre y fin de curso; de entrega de exámenes de fin de bimestre y fin de curso;
- i. Sus responsabilidades docentes son:
  - 1) Revisar el cuaderno de planes;
  - 2) Planificar programas remediales con la Dirección correspondiente;
  - 3) Mantener al día los Libros de Actas, visitas, conocimientos, inscripciones, licencia de funcionamiento, certificados de promoción, información general;
  - 4) Preparar todos los datos de informes que el Ministerio de Educación solicite a través de la Dirección General de Educación Particular;
  - 5) Sistematizar el seguimiento del rendimiento escolar de los alumnos;
  - 6) Supervisar el banco de ítems del área a su cargo.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior (Director de Sección), Consejero General, alumnos, padres de familia, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

#### **4.3 Supervisión**

**4.3.1** Todo el personal docente de su sección, supervisión del trabajo de los alumnos y de las relaciones hogar-escuela.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel medio:     | 1  |
| Nivel operativo: | 20 |

#### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

### **5. Requisitos del puesto:**

#### **5.1 Educación**

Ser graduado de Licenciatura en Ciencias de la Educación y/o Administración Educativa y de preferencia con estudios de postgrado.

#### **5.2 Experiencia Requerida**

Es necesaria la experiencia como docente y de 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

#### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 28 - 35 años.

#### **5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información con-

fidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 80 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 20 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

### **7. Normas de Rendimiento**

. Excelencia en su trabajo.

. Entusiasmo y espíritu animoso.

- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 14. SUBDIRECTOR (A) ACADÉMICO (A) DE SECUNDARIA

### 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Subdirección Académica  
**Nombre actual** Subdirector (a) Académico (a) de Secundaria
- 1.2 **Puesto Existente:** No
- 1.3 **Código:** PTY014
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Dirección de Secundaria
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Niveles Medio y Operativo

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Estar a cargo del proceso de planeación, dirección, control y evaluación de todo el proceso académico de la sección secundaria a su cargo.

### 3. Descripción de funciones:

Ser responsable ante el Director de nivel:

- a. Del curriculum del área técnica y del área académica;
- b. Planificar y supervisar programas, así como actividades especiales de aprendizaje para grupos pequeños e individuales;
- c. Supervisar el cumplimiento de horarios: horario de maestros por grado y de materia, horarios de turnos de recreo-almuerzo, horarios de alumnos;
- d. En el caso de ausencias de maestros: arreglar la sustitución del maestro ausente con los maestros de grado y/o profesores del departamento respectivo de acuerdo a los horarios de sección;
- e. Calendarizar y ejecutar el programa de evaluación docente de acuerdo al programa de supervisión;

- f. Coordinar el Temario de Graduación de los alumnos de Sexto Curso en la sección Secundaria;
- g. Ejecutar el plan de supervisión de instrucción (Programa de Supervisión);
- h. Elaborar con la Dirección respectiva los horarios siguientes: de personal docente; de turnos de recreo y almuerzo; de pruebas objetivas de fin de bimestre y fin de curso; de entrega de exámenes de fin de bimestre y fin de curso.
- i. Sus responsabilidades docentes son:
  - 1) Revisar la planificación bimensual;
  - 2) Planificar programas remediales con la dirección correspondiente;
  - 3) Mantener al día los Libros de Actas, visitas, conocimientos, inscripciones, licencia de funcionamiento, certificados de promoción, información general;
  - 4) Preparar todos los datos de informes que el Ministerio de Educación solicite a través de la Dirección General de Educación Particular;
  - 5) Sistematizar el seguimiento del rendimiento escolar de los alumnos;
  - 6) Supervisar el banco de ítems del área a su cargo.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica**

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior (Director de Sección), Consejero General, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

### **Relaciones Externas**

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

### **4.3 Supervisión**

**4.3.1** Todo el personal docente de su sección, supervisión del trabajo de los alumnos y de las relaciones hogar-escuela.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel medio:     | 0  |
| Nivel operativo: | 63 |

### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

## **5. Requisitos del puesto:**

### **5.1 Educación**

Ser graduado de Licenciatura en Ciencias de la Educación y/o Administración Educativa y de preferencia con estudios de postgrado en Medición y Evaluación a nivel de maestría.

### **5.2 Experiencia Requerida**

Es necesaria la experiencia como docente de secundaria y de 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 28 - 35 años.

### **5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 80 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 20 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

. Excelencia en su trabajo.

. Entusiasmo y espíritu animoso.

- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 15. ORIENTADOR (A) I

### 1. Identificación

- |     |                                  |   |
|-----|----------------------------------|---|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Orientador (a) I                          |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Psicólogo (a)                             |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | No  |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY015                                    |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | <b>Educación Técnica</b>                  |
|     | <b>Obra:</b>                     | <b>Instituto Técnico Don Bosco</b>        |
|     | <b>Institución:</b>              | <b>Sociedad de San Francisco de Sales</b> |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Director de Primaria                      |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Niveles Medio y Operativo                 |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Organizar y administrar el Departamento de Orientación Psicopedagógica de la Sección Primaria del Instituto Técnico Don Bosco.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Aplicar pruebas colectivas de habilidad general, cooperativas y de lectura a todos los alumnos del Instituto;
- b. Aplicar prueba de conceptos básicos y de habilidad general para alumnos interesados en ingresar al Primer Grado de Primaria y Pruebas psicométricas a alumnos de nueva admisión;
- c. Realizar evaluaciones psicológicas a alumnos referidos por los profesores y establecer un programa de seguimiento para ellos. Realizar pruebas de habilidad general para profesores;
- d. Entrevistar a los padres de familia que han sido referidos por los profesores;
- e. Formular propuestas para el programa anual de; Psicometría, Orientación profesional, Orientación escolar, Programa de clarificación y de valores y desarrollo humano;

- f. Dictar pláticas y conferencias a los padres de familia, personal docente y alumnos;
- g. Realizar gráficas percentiles de las pruebas de evaluación;
- h. Dar seguimiento a todos los alumnos graduados;
- i. Cooperar en cualquier actividad relacionada con su campo;
- j. Realizar entrevistas de carácter terapéutico o consultivo y prestar servicios de apoyo u orientación ulterior;
- k. Mantener los contactos necesarios con familiares, autoridades, docentes o empleadores y recomendar cómo resolver o tratar los problemas.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior (Director de Sección), Consejero General, alumnos, Docentes, padres de familia, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 Todo el personal docente de su sección, supervisión del trabajo de los alumnos y de las relaciones hogar-escuela.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 1

Nivel operativo: 1

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Ser graduado de Licenciatura en Psicología con especialidad en el área educativa y de preferencia con estudios de postgrado (maestría).

**5.2 Experiencia Requerida**

Es necesaria la experiencia como docente y como psicómetra y de 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 28 - 35 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Fran-

cisco de Sales".

## 16. ORIENTADOR (A) II

## 1. Identificación

- 1.1 Título del Puesto: Orientador (a) II  
 Nombre actual Gerente de Recursos Humanos
- 1.2 Puesto Existente: No
- 1.3 Código: PTY016
- 1.4 Área: Educación Técnica:  
 Obra: Instituto Técnico Don Bosco  
 Institución: Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 Puesto al que reporta Director General
- 1.6 Puesto (s) que supervisa: Niveles Medio y Operativo

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, organizar y dirigir las actividades tendientes a mantener e incrementar los niveles de calidad y eficiencia la Obra, implementando una efectiva política de recursos humanos, que contribuya a la realización laboral y personal de los trabajadores.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Planificar, dirigir, administrar y coordinar la política de la Obra en lo referente al personal y a las relaciones laborales, conjuntamente con la Dirección General;
- b. Coordinar y controlar los planes de operación de Personal, Servicios, Vigilancia, Relaciones Industriales, Reclutamiento y Selección;
- c. Coordinar conjuntamente con sus Jefes de Sección la integración de los objetivos del Área de Recursos Humanos;
- d. Elaborar proyectos que contengan los requerimientos a mediano y largo plazo y sobre recursos humanos que sea necesario contemplar;
- e. Garantizar y ejecutar programas relacionados con la administración de sueldos, salarios y presta-

ciones; establecimiento y mantenimiento de descripciones de funciones y análisis de puestos;

- f. Implementar programas de inducción, capacitación, seguridad, sanidad y desarrollo para el personal de la empresa;
- g. Dirigir y controlar las actividades encaminadas a mantener y desarrollar el servicio que la Sociedad Salesiana presta a los trabajadores de la Obra;
- h. Brindar asistencia técnica a la Dirección General y secciones de la Obra, en relación a la aplicación de las leyes laborales;
- i. Ser responsable del cumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo;
- j. Realizar cualquiera otra función referente a su área;
- k. Planificar y organizar los procedimientos destinados a la contratación, formación, promoción, fijación de la escala salarial y las negociaciones sobre salarios, comunicación y consulta de los trabajadores.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña responsabilidad alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con todo el personal de la empresa.

###### Relaciones Externas

Con las diferentes instituciones del ramo legal-laboral.

##### 4.3 Supervisión

- 4.3.1 Con todos los sectores organizacionales

de la Obra.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel Medio:     | 8  |
| Nivel Operativo: | 84 |

**4.4** Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información para toda la Obra y en su mayoría confidencial.

**5.** Requisitos del puesto:

**5.1** Educación

Poseer Título a nivel de Licenciatura o grado equivalente en el área de Psicología Industrial o Psicoeducativa. De preferencia con estudio de postgrado en el área de recursos humanos.

**5.2** Experiencia Requerida

De 2 a 3 años en puestos con funciones y nivel de dirección similar.

**5.3** Requisitos Personales

**Sexo:** Indiferente  
**Edad:** Mayor de 28 años

**5.4** Habilidades requeridas

Buenas relaciones interpersonales.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

**5.5** Esfuerzo requerido para el Desempeño

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones

complejas.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Los que provoca el despido de personal.

**6.2 Condiciones desagradables**

Expuesto a trabajar bajo presión.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 17. BIBLIOTECARIO (A) AUXILIAR

### 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Bibliotecario (a) Auxiliar         |
|     | Nombre actual             | Bibliotecario (a) Auxiliar         |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY017                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Director (a) de la Biblioteca      |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Ninguno                            |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir desde lo esencial de la Biblioteca (su carácter técnico), a la enseñanza y al aprendizaje, utilizando sus funciones para manejar diferencias individuales de capacidad e intereses en cuanto a uso y manejo y para mejorar la calidad técnica del servicio educativo que ella presta.

### 3. Descripción de funciones:

#### a. Automatización

- 1) Ingresar el material a la base de datos;
- 2) Elaborar listado para revisión;
- 3) Reproducir las etiquetas para lomo de libros, tarjeta de autor y sobrecito;
- 4) Reproducir las tarjetas;
- 5) Reproducir el boletín bibliográfico;
- 6) Llevar control de libro de acceso a base de datos;
- 7) Arreglar los libros: colocando sellador, pa-peleta, fecha y sobre, tarjeta de autor, eti-

queta en el lomo;

- 8) Revisar los material antes de su ingreso a base de datos;
- 9) Arreglar las tarjetas (juegos).

**b. Reparación de libros**

- 1) Arreglar las hojas sueltas;
- 2) Arreglar las pastas;
- 3) Reparación sencilla;
- 4) Seleccionar de libros para encuadernación.

**c. Sección de Procesos Técnicos**

- 1) Catalogación de libros
  - a) Revisión de tarjeteros: autor y título para evitar duplicidad;
  - b) Catalogación en papeletas indicadas de acuerdo a las reglas internacionales de catalogación (Angloamericanas, 2a. ed.);
  - c) Identificación de autores.
- 2) Clasificación de materiales
  - a) Revisión de tarjetero topográfico para unificar clasificación;
  - b) Clasificar secciones: general, Panamá, juvenil, infantil, maestros y otros;
  - c) Clasificar de acuerdo a las Tablas de clasificación Decimal Dewey 19a. Edición;
  - d) Para los encabezamientos de materias, utilizar las Tablas de la OEA, 2a. Ed. y ordenar tantos como sea necesario para facilitar la búsqueda a los lectores.

## 3) Referencia

- a) Atender a los usuarios en la búsqueda del material necesario;
- b) Recomendar material bibliográfico cuando sea necesario;
- c) Atender servicio de circulación cuando sea necesario;
- d) Control de disciplina, cuando sea necesario.

## 4. Magnitud del puesto:

## 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna responsabilidad económica.

## 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

## Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior (Director de Biblioteca), Consejero General, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

## Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

## 4.3 Supervisión

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 0 |

## 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

No maneja información alguna.

## 5. Requisitos del puesto:

### 5.1 Educación

Poseer el grado académico de Bachiller en Comercio, Ciencias y Letras o ser Maestro de Educación Primaria Urbana con un grado técnico en Bibliotecología.

### 5.2 Experiencia Requerida

De 2 a 4 años en puestos con funciones similares.

### 5.3 Requisitos Personales

Sexo: Indiferente.  
Edad: 20 - 35 años.

### 5.4 Habilidades requeridas

Habilidad numérica

Dinámica y responsabilidad

Complexión física fuerte

Capacidad de observación y comunicación

Adaptabilidad al Cargo

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas

Colaborador

Manejo de computadora

### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

#### Mental:

El esfuerzo mental requerido implica un 80 % del tiempo laborado.

#### Físico:

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 20 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por la naturaleza de sus actividades está expuesto a sufrir lesiones en la columna vertebral al cargar más de lo debido.

### 6.2 Condiciones desagradables

Las condiciones desagradables son mínimas.

### 6.3 Jornada de Trabajo

La que establezca el Instituto.

## 7. Normas de Rendimiento

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

## 8. Prestaciones y/o Beneficios

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 18. AUDITOR (A)

### 1. Identificación

- |     |  |  |
|-----|--|--|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b><br>Nombre actual | Jefe de Sección de Auditoría<br>Auditor General  |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>                   | Si   |
| 1.3 | <b>Código:</b>                             | PTY018   |
| 1.4 | <b>Área:</b><br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>               | Ecónomo.   |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b>           | Niveles Medio y Operativo  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Controlar las actividades financiero-contables de acuerdo a las disposiciones financieras y presupuestarias de la Obra, para facilitar la toma de decisiones que permita obtener la mayor rentabilidad de los recursos disponibles, dentro de un marco de crecimiento y eficacia.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Dirigir, coordinar y controlar el flujo de información contable de la empresa, con el objeto de estructurar los estados financieros y presentarlos para fines fiscales y para la toma de decisiones en la Obra;
- b. Velar por el cumplimiento adecuado de las leyes y disposiciones gubernamentales que afecten a la Obra, particularmente en los aspectos impositivos y tributarios;
- c. Controlar y coordinar las actividades de los servicios financiero-contables y tomar decisiones sobre los problemas que plantean las operaciones financieras de la Obra;
- d. Colaborar con la planeación y organización de los sistemas presupuestarios, de fondos, inversiones,

gastos y Obras de ampliación dentro de la Obra;

- e. Verificar que las medidas de control interno establecidas en la empresa se estén cumpliendo;
- f. Mantener constante comunicación con los diferentes Departamentos, con el fin de intercambiar información de utilidad para la programación de sus actividades;
- g. Atender al auditor Externo según corresponda y solucionar cualquiera duda o problema que pudiera surgir;
- h. Firmar de autorizado los documentos que según las funciones y naturaleza de su puesto corresponda, de acuerdo a la importancia de los documentos en mención.
- j. Mantener actualizada las responsabilidades, atribuciones y deberes correspondientes al personal a su cargo;
- k. Realizar cualquiera otra actividad referente a su área;

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior, subordinados y con personal de nivel directivo de la Obra.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas, públicas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 Supervisa a: Ecónomo, Contador, Auxi-

liar de Contabilidad.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 1 |
| Nivel Operativo: | 2 |

**4.4** Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información confidencial de toda la empresa.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1** Educación

Licenciatura o grado equivalente a nivel universitario en el área de Auditoría y Contaduría Pública, con los registros específicos. De preferencia con estudios de postgrado en el área.

**5.2** Experiencia Requerida

De 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

**5.3** Requisitos Personales

Sexo: Indiferente  
Edad: 28 - 35 años

**5.4** Habilidades requeridas

Capacidad de dirección y liderazgo

Habilidad para la toma de decisiones

Responsabilidad en el manejo de información confidencial

Capacidad para trabajar bajo presión

Capacidad de análisis y síntesis

**5.5** Esfuerzo requerido para el Desempeño

Mental:

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 19. ANALISTA PROGRAMADOR (A)

### 1. Identificación

- |     |                                  |                                    |
|-----|----------------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Analista Programador               |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Analista Programador               |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | NO                                 |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY019                             |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | Educación Técnica                  |
|     | <b>Obra:</b>                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | <b>Institución:</b>              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Subdirector Técnico de Secundaria  |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Nivel Operativo                    |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Promover el desarrollo de la informática en cada taller (software y hardware) y en el laboratorio para manejar, procesar y obtener la propia información a través del uso del ordenador.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Determinar, en consulta con los creadores y analistas de sistemas informáticos y los especialistas en la materia de que se trate, los objetivos perseguidos con distintos programas, la información u otros resultados exigidos, la naturaleza y fuentes de los datos que habrá que introducir y ordenar y las comprobaciones y otros controles necesarios;
- b. Preparar gráficos y diagramas sistemáticos para describir en términos lógicos el ordenamiento de las labores y determinar en qué secuencia habrá que proceder al registro de datos y tratamiento de la computadora;
- c. Desarrollar por escrito y proporcionar documentación detallada sobre los programas informáticos recurriendo para ello a un lenguaje de código numérico, mnemotécnico, procesal o lógico (Cobol, Fortam, Pascal y otros), basándose cuando sea ne-

- cesario en especificaciones determinadas por los creadores y analistas de sistemas informáticos y proceder a ensayos y pruebas de los programas para eliminar deficiencias y errores;
- d. Mantener actualizados los programas lógicos y la documentación pertinente para que reflejen las modificaciones relativas a los datos e información que se pueden registrar y los resultados que se pueden obtener, así como las que se refieren a cambios de configuración;
  - e. Ayudar a los usuarios de microcomputadores y microordenadores y de sistemas de programación normalizados en el momento de la instalación y cuando surjan problemas;
  - f. Instalar nuevos programas informáticos en determinadas configuraciones de equipo y sistemas operativos;
  - g. Instalar nuevas unidades periféricas y hacer los ajustes necesarios en los elementos variables de los programas de código y control numérico de las computadoras y de los mecanismos para activar el sistema operativo;
  - h. Introducir y mantener en vigor programas informáticos y actualizarlos introduciendo cambios y reajustes en ellos de escasa complejidad bajo la orientación de profesionales de la informática;
  - i. Mantener en vigor y actualizar la documentación sobre programas e instalaciones informáticos;
  - j. Aplicar conocimientos técnicos de los principios y prácticas en materia de programación y tratamiento informáticos para identificar y resolver los problemas que surgan en el curso de su trabajo;
  - k. Realizar un análisis de necesidades, coordinando con el Ecónomo;
  - l. Diseñar el Sistema y el manual de procedimientos conjuntamente con las personas encargadas del Laboratorio en cada Taller;
  - m. Programar;

- n. Instruir al usuario;
- ñ. Revisar y corregir programas;
- o. Diseñar y revisar papelería;
- p. Documentar el trabajo realizado;
- q. Revisar periódicamente el funcionamiento y eficiencia de los sistemas;
- r. Informar al Ecónomo, de las necesidades de cada Laboratorio, procedimientos y estado de los programas;
- s. Coordinar el sistema de mantenimiento de todo el equipo de computación del Instituto.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con el docente de computación y los encargados de Laboratorios. Con el Consejero General, Ecónomo, Directores de Primaria y Secundaria, Jefes de Taller, docentes en general, alumnos y padres de familia.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 La responsabilidad por supervisión es tarea imprescindible de este puesto.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 4 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

No maneja información alguna.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer el grado académico de Licenciado en Computación o Ingeniero en Sistemas.

**5.2 Experiencia Requerida**

De 3 a 5 años en puestos de dirección y funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 20 - 35 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad numérica y verbal

Dinámica y responsabilidad

Complexión física fuerte

Capacidad de observación y comunicación

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas

Colaborador

Competencia profesional

Supervisión

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño****Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 80 % del tiempo laborado.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 20 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Los riesgos son mínimos.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 20. TERAPISTA EDUCATIVO

### 1. Identificación

- |     |                                     |  |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Terapista Educativo<br>Terapista Educativo   |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | No   |
| 1.3 | Código:                             | PTY020   |
| 1.4 | Área:<br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que<br>reporta            | Orientador I   |
| 1.6 | Puesto (s) que<br>supervisa:        | Ninguno  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Permitir al alumno alcanzar a través de actividades re-  
mediales programadas y estableciendo una relación empá-  
tica entre terapeuta y alumno, un nivel más adecuado de  
aprendizaje en las diferentes áreas básicas. Para que  
pueda lograr un rendimiento académico satisfactorio y  
una mejor adaptación al medio escolar.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Preparar los materiales a ser empleados;
- b. Anotar en el libro específico dichos materiales;
- c. Realizar las actividades programadas para el día,  
siguiendo los horarios previamente establecidos;
- d. Anotar en la Hoja de Control de Evolución las ac-  
tividades realizadas, así como la conducta del a-  
lumno en dichas actividades;
- e. Llevar el control de asistencia del alumno;
- f. Asistir semanalmente a las sesiones de los Depar-  
tamentos de Orientación y de Coordinación Acadé-  
mica;
- g. Decidir con el Coordinador el horario de trabajo

de cada alumno que le fuera asignado. Dicho programa se realiza en base a la evaluación psicopedagógica previamente realizada;

- h. Presentar al Departamento de Orientación el Programa General de Trabajo de cada alumno por semestre en los primeros quince días a partir de la fecha de asignación del caso;
- i. Planificar semanalmente las actividades remediales a impartir diariamente con cada alumno a su cargo. Tal planificación debe seguir los lineamientos del Programa General;
- j. Elaborar el material didáctico que sea necesario para la terapia educativa;
- k. Organizar y sostener 2 (dos) reuniones bimensuales con los padres del alumno a fin de obtener la información necesaria, o para otorgar la orientación que se crea necesaria;
- l. Efectuar evaluaciones objetivas periódicas a fin de conocer la evolución de la terapia;
- m. Realizar semestralmente una evaluación general de los objetivos propuestos en el programa general de trabajo de cada alumno;
- n. Proporcionar al alumno con problemas específicos de aprendizaje, la terapia educativa en las áreas señaladas por la evaluación psicopedagógica previamente realizada por el psicólogo;

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña responsabilidad alguna.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Con todo el personal docente de la Obra, alumnos y padres de familia.

###### **Relaciones Externas**

Fundamentalmente con los Padres de Familia.

#### 4.3 Supervisión

4.3.1 Con todos los sectores educativos de la Obra.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel Medio: 2  
Nivel Operativo: 0

#### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información para toda la Obra de tipo confidencial.

### 5. Requisitos del puesto:

#### 5.1 Educación

Poseer Título a nivel Técnico en Psicometría y/o licenciatura en Psicología Educativa.

#### 5.2 Experiencia Requerida

De 2 a 3 años en puestos con funciones similares.

#### 5.3 Requisitos Personales

Sexo: Indiferente  
Edad: Mayor de 20 años

#### 5.4 Habilidades requeridas

Habilidad para la toma de decisiones.

Capacidad de dirección y liderazgo.

Responsabilidad en el manejo de información confidencial.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Capacidad de análisis y síntesis.

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

Buenas relaciones interpersonales.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Los riesgos son mínimos.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Expuesto a trabajar bajo presión.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que señale el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 21. PERSONAL DOCENTE

### 1. Identificación

- |     |                                     |   |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Personal Docente<br>Maestro de Grado, Profesor,<br>Instructor de taller                   |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | Si  |
| 1.3 | Código:                             | PTY021  |
| 1.4 | Área:<br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de<br>Sales |
| 1.5 | Puesto al que<br>reporta            | Director de Sección   |
| 1.6 | Puesto (s) que<br>supervisa:        | Ninguno   |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Lograr un vivo sentido de corresponsabilidad, tanto en el plano íntimo de la conciencia, como en el plano de la acción en sus fases de programación, ejecución y evaluación para garantizar el aprendizaje de los alumnos, en las áreas específicas de su cargo siendo responsables del cumplimiento de los programas educativos diseñados para su materia, de su mejoramiento profesional, y de las instalaciones, mobiliario, equipo, material didáctico y otros.

Será un docente con capacidad de racionalidad, criticidad y creatividad que le permita: Enfrentar de manera objetiva y científica su propio desarrollo y el del país. Resolver situaciones derivadas de los constantes cambios sociales, científicos y tecnológicos relacionados con su función docente. Generar cambios de actitudes individuales y sociales con miras al establecimiento de una sociedad acorde con los principios que sustentan el cristianismo. Participar eficientemente en la promoción y desarrollo socio-económico del país.

### 3. Descripción de funciones:

**Para MAESTROS, PROFESORES E INSTRUCTORES EN GENERAL**

- a. Ser para los estudiantes, dentro y fuera del Ins-

- tituto Técnico Don Bosco, ejemplo de moralidad, civismo, espíritu de trabajo y cooperación;
- b. Actuar en su función docente con empeño personal, trabajando en equipo con sus compañeros docentes;
  - c. Acatar las instrucciones que dicte la Dirección y sus dependencias;
  - d. Asistir con rigurosa puntualidad a sus horas de trabajo y dedicarse con empeño a su labor docente;
  - e. Acudir a los Consejos de Profesores, Reuniones Generales de Padres de Familia, Conferencias, Desfiles y otros actos de carácter educativo que se celebren por parte del Instituto;
  - f. Organizar y dirigir las clases de las asignaturas que se les confíen, de conformidad con los programas, las orientaciones y la distribución del tiempo que se le señalen;
  - g. Evaluar periódicamente al alumno, insistiendo en la buena presentación de las tareas;
  - h. Entregar a la Secretaría los informes respectivos en las fechas estipuladas;
  - i. Observar siempre escrupulosamente, las normas de justicia y equidad en las calificaciones de sus alumnos;
  - j. Fomentar en los alumnos los hábitos de estudio, higiene, cumplimiento puntual de los deberes;
  - k. Fomentar la investigación individual y en grupo;
  - l. Cooperar con el mantenimiento de la disciplina en las horas de entrada, recreos, salidas, actos culturales y otras actividades que redunden en beneficio del Instituto;
  - m. Colaborar durante las horas disponibles de la jornada regular de trabajo en labores culturales, pedagógicas y administrativas que le sean solicitadas por la Dirección de Sección o la Consejería General;
  - n. Atender a los alumnos y acudientes de acuerdo al

horario establecido al inicio del curso escolar;

- ñ. Llevar con regularidad el Diario Pedagógico, anotando diariamente las inasistencias de los alumnos, las observaciones de conducta que ameriten y los ejercicios y deberes que señale a sus alumnos;
- o. Llevar los registros de Evaluación en forma ordenada y completa de manera que pueda, en cualquier momento, dar los informes que les soliciten tanto la Dirección, Consejería como Padres de Familia;
- p. Colabore con la Dirección del Instituto, desempeñando las funciones de Profesor Consejero o de Profesor de Enlace, cuando el Director lo designe para ello;
- q. Cumplir con el Sistema Preventivo Salesiano que exige que acompañe a los alumnos en todos los ambientes. Ser el primero en llegar al aula y el último en abandonarla cuando los alumnos salen. Que en las formaciones esté siempre al frente de su grupo;
- r. Conocer el Reglamento de los Alumnos, para ayudarles a cumplirlo;
- s. Llamar la atención a los alumnos que vea incurrir en alguna falta dentro como fuera del Instituto sin distinción de grados y comunicar a la Dirección o al encargado respectivo, cualquiera anomalía que repercuta en la marcha y el buen nombre del Instituto;
- t. Estimular al alumno en sus intereses, superación personal, creatividad, capacidad individual;
- u. Lograr un ambiente de disciplina, respeto y responsabilidad;
- v. Planificar y preparar las clases con anticipación.
- w. Idear o modificar planes de estudio y preparar cursos educativos o de formación técnica y profesional de conformidad con los requisitos;
- x. Preparar, asignar y corregir ejercicios y trabajos prácticos;

- y. Examinar mediante pruebas y exámenes con objeto de evaluar los progresos de los alumnos y dar las calificaciones correspondientes;
- z. Participar en la adopción de decisiones relativas a la organización de la enseñanza y otros aspectos de la docencia;
  - 1) Supervisar a otros compañeros;
  - 2) Participar en reuniones sobre las políticas del establecimiento en materia de educación y organización;
  - 3) Organizar actividades extraoficiales como círculos o asociaciones de debate o clubes de recreo y darles asistencia;
  - 4) Desempeñar tareas afines.

**Para MAESTROS DE ENSEÑANZA PRIMARIA EN PARTICULAR**

- a. Programar y organizar actividades destinadas a desarrollar las aptitudes expresivas y físicas de los niños así como su sociabilidad;
- b. Preparar ejercicios, pruebas y exámenes, asignar tareas y proyectos escolares y examinar a los alumnos y calificarlos con objeto de instruirlos y evaluar su progreso, e impartir instrucción complementaria a los alumnos con dificultad;
- c. Organizar y vigilar las actividades extraescolares de los alumnos;
- d. Alentar el desarrollo personal de los alumnos y comentar su progreso con los padres de familia, con los Subdirectores (Académico y Técnico), el Director respectivo y el Director General;
- e. Desempeñar tareas afines.

**Para INSTRUCTORES DE TALLER EN PARTICULAR**

- a. Capacitar al estudiante sobre los conocimientos básicos fundamentales en el campo Tecnológico (Artes Gráficas, Electromecánica y Mecánica de Preci-

sión);

- b. Capacitar al estudiante para que pueda resolver problemas sobre situaciones reales con los conocimientos adquiridos, de tal manera que pueda desenvolverse en la Industria, ocupando una posición intermedia entre el Ingeniero Mecánico, el Ingeniero Mecánico Eléctrico, Arquitecto, Diseñador Gráfico y otros;
- c. Capacitar al estudiante para que una vez completada su educación, pueda proseguir estudios universitarios en las ramas de Ingeniería Electro-Mecánica, técnico en mecánica, docencia mecánica, Diseñador Gráfico, Arquitecto y otros;
- d. Fomentar en el estudiante, interés por las nuevas tecnologías en el ramo (Artes Gráficas, Electromecánica y Mecánica de Precisión), divulgadas por las publicaciones del oficio y otros medios de información;
- e. Crear en el estudiante, un espíritu de investigación y de pensamiento reflexivo;
- f. Dar al estudiante la formación teórico-práctica adecuada, para que pueda ingresar al mercado de trabajo;
- g. Capacitar al estudiante para conocer, operar y mantener el equipo y herramientas que se usan convenientemente en el campo de la tecnología de su taller;
- h. Desarrollar en el estudiante habilidades técnicas:
  - 1) en el manejo, operación y mantenimiento de equipo, máquinas y herramientas relacionadas con la tecnología de su taller;
  - 2) en la medición y pruebas (Electromecánicas, Mecánicas);
  - 3) para el seguro y económico diseño y aplicación de cálculos;
  - 4) para seleccionar las herramientas y materiales apropiados para cada trabajo;

- 5) para trabajar seguro y con precisión en todas las fases del oficio;
- j. Realizar cualquiera otra función referente a su área;

### Para el PROFESOR DE RELIGIÓN EN PARTICULAR

#### PERFIL PROFESIONAL

##### a. Perfil de personalidad

###### **Creativo:**

- 1) Aprovechar los elementos existentes para dar solución a la problemática que se presenta en el Instituto y en la comunidad;
- 2) Generar nuevas alternativas para dar soluciones efectivas a problemas de aprendizaje;
- 3) Diseñar y experimentar métodos, técnicas y procedimientos de aprendizaje que garanticen un proceso permanente de renovación;
- 4) Presentar situaciones que estimulen la creatividad de los estudiantes.

###### **Honesto:**

- 1) Reconocer sus propias potencialidades y limitaciones;
- 2) Reconocer las potencialidades de los demás;
- 3) Ser auténtico: demuestra correspondencia entre principios y actitudes;
- 4) Actuar como el individuo que reconoce el lugar que le corresponde en el proceso de aprendizaje del estudiante.

###### **Optimista:**

- 1) Manifestar confianza en el ser humano, como ente capaz de su propia realización y que cree en la educación como medio para lograrlo;

- 2) Actuar siempre con actitud positiva, considerando el resultado de cada tarea como la base para el mejoramiento permanente de su actuación;
- 3) Actuar de forma constructiva frente a las realidades adversas;
- 4) Participar activamente en el proceso de aprendizaje como una vía que lo realiza como persona y le permite contribuir a la realización de los demás.

**Reflexivo y crítico:**

- 1) Valorar los logros de los demás;
- 2) Plantear metas realistas;
- 3) Analizar en forma mensurada y objetiva los hechos y como producto de ese análisis, establecer las acciones necesarias;
- 4) Determinar si los objetivos planteados se han logrado y en qué medida;
- 5) Autoevaluarse en forma permanente;
- 6) Actuar como individuo que comprende lo que él significa para el desarrollo como agente, actor y sujeto primordial del mismo;
- 7) Valorar la educación nacional en relación con las corrientes educativas universales.

**Comunicativo:**

- 1) Establecer relaciones armoniosas con los alumnos y con la comunidad en general;
- 2) Expresar sus ideas con claridad;
- 3) Ser expresivo, utilizando diferentes medios;
- 4) Atender planteamientos y mediante diálogos, generar alternativas de solución.

**b. PERFIL OCUPACIONAL**

**Facilitador del aprendizaje**

- 1) Proporcionar situaciones que estimulen en los estudiantes la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, acordes con los avances científicos, tecnológicos y humanísticos;
- 2) Diseñar y aplicar procedimientos y metodologías que promuevan el desarrollo integral de los educandos;
- 3) Dotar al educador de los instrumentos que lo capaciten para educarse permanentemente y autoeducarse;
- 4) Desarrollar actitudes y haabilidades en los educandos pra el trabajo en grupo;
- 5) Estimular el desarrollo de procesos de aprendizaje acordes con las características geográficas, sociales y políticas, donde se desenvuelve el estudiante;
- 6) Desarrollar, eficientemente, los diferentes momentos del proceso de enseñanza y aprendizaje;
- 7) Manejar eficientemente materiales instruccionales.

**Orientador:**

- 1) Contribuir a la formación individual y social del alumno;
- 2) Propiciar un clima psicológico que facilite la comunicación interpersonal y personal;
- 3) Fomentar el cultivo de valores relacionados con la personalidad, familia y nación;
- 4) Propiciar situaciones de crítica sustentadas en el análisis y reflexión;
- 5) Sugerir alternativas para mejorar el logro del aprendizaje;
- 6) Facilitar la toma de decisiones en lo que respecta a la vida laboral y/o la continuación de los estudios;

**Planificador y administrador:**

- 1) Aplicar conocimientos y habilidades básicas en administración educativa para participar eficientemente en la organización y funcionamiento de una institución. Elaborar planes con criterio científico y tecnológico;
- 2) Planificar actividades en función del diagnóstico de necesidades de la institución, de la comunidad, de los educandos;
- 3) Aplicar los instrumentos legales, relacionados con su función docente;
- 4) Seleccionar y diseñar alternativas de solución;
- 5) Controlar la administración de recursos;
- 6) Utilizar adecuadamente los recursos que ofrece la comunidad.

**Investigador:**

- 1) Detectar las condiciones que favorecen u obstaculizan el aprendizaje, como vía para mejorar el quehacer educativo;
- 2) Utilizar los resultados de las investigaciones para reformular los objetivos y procedimientos, enriquecer metodologías y técnicas;
- 3) Emplear el método científico adecuado al aspecto sometido a investigación;
- 4) Estimular en los educandos el aprendizaje por vía del descubrimiento y la investigación de casos;
- 5) Diseñar y desarrollar proyectos de investigación que permiten generar soluciones tecnológicas a problemas nacionales.

**Evaluador:**

- 1) Aplicar la evaluación y la autoevaluación como procesos básicos para la toma de decisiones en relación con el diseño, instrumentación y ejecución del currículo;
- 2) Aplicar la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa;

- 3) Promover la autoevaluación y coevaluación entre sus alumnos;
- 4) Originar y aplicar diseños de evaluación que correspondan al currículo;
- 5) Elaborar instrumentos prácticos para evaluar objetivos del dominio cognoscitivo, afectivo y psicomotor;
- 6) A partir del análisis e interpretación de resultados, diseñar estrategias que permitan evaluar y retroalimentar el proceso educativo;
- 7) Tomar en cuenta hábitos conductuales como parte de la evaluación integral del educando.

**Promotor social:**

- 1) Reconocer y aplicar las técnicas de desarrollo comunal para facilitar la participación y el logro de los objetivos de la educación;
- 2) Interpretar el contexto de la comunidad donde está ubicada la institución para realizar actividades en pro de la comunidad y de la escuela;
- 3) Fomentar la participación y cooperación de la comunidad educativa en la identificación y solución de problemas;
- 4) Estimular la sensibilidad para comprender y valorar las manifestaciones sociales, culturales, universales, nacionales y regionales;
- 5) Fomentar la formación de hábitos útiles de salud, higiene y urbanidad;
- 6) Dirigir movimientos sociales, científicos, culturales, deportivos y de otra índole social, en la comunidad;
- 7) Participar como ente activo en la identificación y aporte de soluciones a los problemas de la comunidad a la cual pertenece.

**c. PERFIL DE LA ESPECIALIDAD:**

- 1) Ser un miembro activo de la comunidad cristiana.

Ser un testigo y comunicador de la Palabra de Dios;

- 2) Mantener la presencia de la iglesia en la escuela como parte de su misión y testimonio;
- 3) Contribuir con su mensaje a iluminar y transformar cristianamente a la sociedad donde está inmerso;
- 4) Propiciar el diálogo entre fe y cultura;
- 5) Adherirse firmemente a los valores fundamentales de la fe y la determinación de conducir a sus alumnos y comunidad hacia esos valores;
- 6) Mostrar la disposición de ser profeta y testigo de Cristo;
- 7) Asumir clara y responsablemente la tarea de servir.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña responsabilidad alguna.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, alumnos, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### **Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible, de dichos contactos.

##### **4.3 Supervisión**

- 4.3.1 Sus funciones de supervisión se circunscriben al grupo de alumnos de los cuales

es docente.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 0 |

**4.4** Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

**5.** Requisitos del puesto:

**5.1** Educación

Poseer el grado universitario de Licenciatura en el área de su especialidad (para los instructores es título universitario o diploma de carácter técnico) así como el correspondiente profesorado que le acredita como docente de dicha asignatura.

**5.2** Experiencia Requerida

2 años en puestos con funciones similares.

**5.3** Requisitos Personales

|       |               |
|-------|---------------|
| Sexo: | Indiferente.  |
| Edad: | 20 - 45 años. |

**5.4** Habilidades requeridas

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 70 % del tiempo laborado.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido, es mínimo e implica un 30 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que el Instituto señale.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.

- . . . Lealtad, integridad y honradez.
- . . . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 22. ENCARGADO (A) DE SERVICIOS PÚBLICOS

### 1. Identificación

- |     |                                  |   |
|-----|----------------------------------|---|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Encargado (a) de Servicios Públicos de Biblioteca |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Encargado (a) de Servicios Públicos de Biblioteca |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | No  |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY022  |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | Educación Técnica                                 |
|     | <b>Obra:</b>                     | Instituto Técnico Don Bosco                       |
|     | <b>Institución:</b>              | Sociedad de San Francisco de Sales                |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Director de Biblioteca                            |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Ninguno.  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Atender al usuario de la Biblioteca: alumnos, personal docente y administrativo, proporcionándoles enseñanza, orientación y servicio.

### 3. Descripción de funciones:

#### a. Atención al usuario:

- 1) Proporcionar información sobre libros requeridos;
- 2) Controlar el servicio de préstamo a domicilio;
- 3) Controlar servicio de lectura de sala;
- 4) Controlar disciplina;
- 5) Llevar control de préstamo personal;
- 6) Llevar control del libro de multas y entrega a caja;
- 7) Enviar reclamos de libros atrasados;

- 8) Llevar control de libros devueltos;
- 9) Revisar el material devuelto;
- 10) Colocar libros en anaqueles;
- 11) Elaborar tarjetas secundarias para préstamo;
- 12) Llevar control de libros de reserva.

**b. Servicios audiovisuales (sólo para personal docente)**

- 1) Llevar control de material prestado;
- 2) Llevar control de libro de préstamo;
- 3) Informar sobre material existente;
- 4) Llevar control de préstamo de carteles, mapas, afiches, material didáctico, esferas, discos, diapositivas, filminas, cassettes musicales y cassettes de video;
- 5) Llevar control de préstamo de aparatos audiovisuales;
- 6) Grabar videocassettes;
- 7) Llevar control de cartelera.

**c. Hemeroteca**

- 1) Llevar control de frecuencia;
- 2) Llevar control de revisteros;
- 3) Llevar control de préstamo de revistas;
- 4) Colocar revistas en los anaqueles.

**d. Procesos mecánicos**

- 1) Colocar todo el material clasificado que pasa a los anaqueles;

- 2) Revisar anaqueles (Libros colocados por los usuarios);
- 3) Revisar saloncito de pequeños (Literatura utilizada).

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna responsabilidad económica.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefe Inmediato Superior (Director de Biblioteca), Consejero General, padres de familia, alumnos, subordinados y con el personal de nivel directivo de la Obra.

###### Relaciones Externas

Con empresas privadas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 0 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

No maneja información alguna.

#### 5. Requisitos del puesto:

##### 5.1 Educación

Poseer el grado académico de Bachiller en Ciencias y Letras, Bachiller en Comercio, Bachiller Industrial o Maestro de Educación Primaria Urbana.

**5.2 Experiencia Requerida**

De 3 a 5 años en puestos de funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 20 - 35 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad numérica

Dinamicidad y responsabilidad

Complexión física fuerte

Capacidad de observación y comunicación

Adaptabilidad al Cargo.

Iniciativa, creatividad, don de gentes, capacidad de escucha y para resolver problemas.

Colaborador

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño****Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 50 % del tiempo laborado.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 50 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus actividades está expuesto a sufrir lesiones en la columna vertebral al cargar más de lo debido.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca la Obra.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Entusiasmo y espíritu animoso.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 23. CONTADOR (A) GENERAL

## 1. Identificación

- 1.1 Título del Puesto: Jefe de Sección de Contabilidad  
Nombre actual Contador General
- 1.2 Puesto Existente: Si
- 1.3 Código: PTY023
- 1.4 Área: Educación Técnica  
Obra: Instituto Técnico Don Bosco  
Institución: Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 Puesto al que reporta Ecónomo
- 1.6 Puesto (s) que supervisa: Nivel operativo

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, organizar y dirigir las actividades financiero-contables de acuerdo a las disposiciones financieras y presupuestarias de la Obra, para facilitar la toma de decisiones que permitan obtener la mayor rentabilidad de los recursos disponibles, dentro de un marco de crecimiento y eficacia.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Dirigir y coordinar el flujo de información contable de la empresa, con el objeto de estructurar los estados financieros y presentarlos para fines fiscales y para la toma de decisiones en la Obra;
- b. Velar por el cumplimiento adecuado de las leyes y disposiciones gubernamentales que afecten a la Obra, particularmente en los aspectos impositivos y tributarios;
- c. Controlar y coordinar las actividades de los servicios financiero-contables y tomar decisiones sobre los problemas que plantean las operaciones financieras de la Obra;
- d. Colaborar con la planeación y organización de los sistemas presupuestarios, de fondos, inversiones,

gastos y Obras de ampliaciones;

- e. Verificar que las medidas de control interno establecidas en la empresa se estén cumpliendo;
- f. Mantener constante comunicación con los diferentes Departamentos, con el fin de intercambiar información de utilidad para la programación de sus actividades;
- g. Atender al Auditor Interno y Externo según corresponda y solucionar cualquiera duda o problema que pudiera surgir;
- h. Firmar de autorizado los documentos que según las funciones y naturaleza de su puesto corresponda, de acuerdo a la importancia de los documentos en mención;
- j. Mantener actualizada la responsabilidad, atribuciones y deberes correspondientes al personal a su cargo;
- k. Planificar e implantar políticas y sistemas presupuestarios, de control y de cuentas y similares y asesorar al respecto;
- l. Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la Dirección;
- m. Preparar declaraciones tributarias, asesorar sobre problemas fiscales y presentar alegatos y reclamaciones ante el fisco;
- n. Evaluar presupuestos y previsiones de utilidades o informar al respecto;
- ñ. Realizar cualquiera otra actividad referente a su área.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, subordinados y con personal de nivel directivo de la Obra.

**Relaciones Externas**

Con empresas privadas, públicas e instituciones con las que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Supervisa a: Auxiliar de Contabilidad, Jefe de mantenimiento y Secretaria de Administración.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel Medio:     | 0  |
| Nivel Operativo: | 11 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la empresa.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Licenciatura o grado equivalente a nivel universitario en el área de Auditoría y Contaduría Pública, con los registros específicos. De preferencia con estudios de post-grado en el área.

**5.2 Experiencia Requerida**

De 3 a 5 años en puestos de funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

Sexo: Indiferente  
Edad: 28 - 35 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo

Habilidad para la toma de decisiones

Responsabilidad en el manejo de información confidencial

Capacidad para trabajar bajo presión

Capacidad de análisis y síntesis.

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 90 % del tiempo laborado y conduce a la toma de decisiones complejas.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 10 % del tiempo laborado.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones, está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

### **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

- Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

#### 8. Prestaciones y/o Beneficios

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

**24. CAJERO (A)****1. Identificación**

- 1.1 **Título del Puesto:** Cajero (a)  
**Nombre actual** Cajero (a)
- 1.2 **Puesto Existente:** Si
- 1.3 **Código:** PTY024
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Contador (a) General
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Ninguno.

**2. Objetivo del puesto y función básica:**

Percibir cobros, realizar pagos, recibir valores en depósito acomodándose a los requisitos contables y al programa de trabajo de la Obra y anotar diariamente las operaciones efectuadas dentro de un marco de crecimiento y eficacia.

**3. Descripción de funciones:**

- a. Atender al público que llega a hacer pagos. Emitir recibos por los mismos y operar a la cuenta del padre de familia, para mantener su estado de cuenta al día;
- b. Efectuar su informe diario de ingresos;
- c. Detallar la entrega diaria en el formulario específico a fin de controlar los cheques y su procedencia en caso de devoluciones;
- d. Hacer las entregas en los formularios del Banco y enviar el mismo día en que se producen los ingresos;
- e. Elaborar estados de cuenta de cada mes y enviarlos a los padres de familia;
- f. Cualquiera otra atribución que corresponda a Caja;

- g. Ayudar en la elaboración de los reportes diarios de caja y llevar el registro de las fichas;
- h. Ayudar a recibir los pagos de los padres;
- i. Elaborar estados de cuenta mensualmente;
- j. Elaborar ajustes de útiles;
- k. Mantener al día las listas de alumnos insolventes;
- l. Llevar los libros de inscripción;
- m. Encargarse del archivo de caja;
- n. Llevar el control de los alumnos inscritos en actividades extraescolares (Scouts, Karate, Natación, Música, Banda y otros);
- ñ. Comunicarse telefónicamente con los padres insolventes;
- o. Efectuar pagos en efectivo o cheques, principalmente en bancos, contra órdenes escritas, documentos de crédito y operaciones de cambio y hacer firmar los comprobantes pertinentes;
- p. Llevar registro de todas las operaciones tramitadas y comprobar si el balance de caja coincide con los comprobantes respectivos;
- q. Efectuar el pago de los sueldos o salarios del personal en la fecha estipulada;
- r. Recibir los pagos en efectivo de los Padres de Familia que ingresan al establecimiento, cotejar su importe con las facturas de ventas efectuadas u otros documentos y prepararlos para depósito bancario;
- s. Cualquiera otra atribución asignada por sus superiores inmediatos.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:****Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, padres de familia, alumnos, docentes y personal de su Departamento.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son muy importantes.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 0 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

La información que maneja es confidencial.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio de Bachiller en Comercio.

**5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

**5.3 Requisitos Personales**

|              |                  |
|--------------|------------------|
| <b>Sexo:</b> | Indiferente      |
| <b>Edad:</b> | Mayor de 20 años |

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

**Mental:** El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:** El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por la naturaleza de sus funciones los riesgos son mínimos.

### 6.2 Condiciones desagradables

Espacios reducidos de trabajo.

### 6.3 Jornada de Trabajo

La que establezca el Instituto.

## 7. Normas de Rendimiento

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

## 8. Prestaciones y/o Beneficios

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 25. JEFE DE ALMACÉN

## 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Jefe de Almacén.                   |
|     | Nombre actual             | Jefe de Almacén.                   |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY025                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Jefe de Taller                     |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Nivel Operativo                    |

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Mantener los niveles de calidad y cantidad de los materiales en bodega, a través de la planificación, organización y dirección las actividades de almacenamiento y despacho.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Generar reportes de control mensualmente;
- b. Coordinar todas las actividades que se realizan en el almacén;
- c. Elaborar ajuste de materiales;
- d. Presentar anualmente listado de precios de materiales en desuso;
- e. Mantener al día existencias de materiales varios;
- f. Llevar el control de ingresos y egresos de materiales y mobiliario;
- g. Realizar las importaciones;
- h. Notificar a los Jefes de Taller e Instructores del ingreso al almacén de nuevas adquisiciones de materiales;

- i. Dirigir, coordinar y supervisar el movimiento físico de materiales y las actividades de despacho;
- j. Darle la solvencia a todo el personal que se retire del Instituto siempre y cuando haya llenado los requisitos previos;
- k. Revisar órdenes de pedido de acuerdo al número de alumnos y coordinar su preparación. Notificar al Jefe de Taller y al Gerente Administrativo de, cualquiera irregularidad;
- l. Mantener actualizados los inventarios;
- m. Entregar para su revisión, el ajuste de materiales al Gerente Administrativo;
- n. Controlar y dirigir los inventarios de producto terminado;
- ñ. Supervisar los controles y registro de datos sobre las existencias y movimientos de los materiales en bodega, así como proponer cambios para optimizar su rendimiento;
- o. Planear, dirigir y controlar la negociación de contratos de abastecimiento con proveedores;
- p. Implementar programas para optimizar el funcionamiento de las operaciones a su cargo;
- q. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en cada taller;
- r. Rendir informes de los resultados alcanzados en el desarrollo de sus actividades;
- s. Organizar y controlar la recepción y expedición de mercancías y llevar los registros pertinentes;
- t. Llevar el inventario de las existencias, verificar las entradas y salidas, evaluar las necesidades y hacer pedidos para reponer las existencias;
- u. Realizar cualquiera otra función referente a su área.

**4. Magnitud del puesto:****4.1 Responsabilidad económica:**

No tiene responsabilidad económica.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:****Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, personal docente de su Taller, alumnos y de otros talleres.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son mínimas.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Supervisa al auxiliar de almacén.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 1 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para su Taller.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio.

**5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino  
**Edad:** Mayor de 20 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica  
Iniciativa y responsabilidad  
Concentración

### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

**Mental:** El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:** El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por las actividades del cargo, está expuesto a sufrir accidentes por el tránsito en el taller.

### 6.2 Condiciones desagradables

Las condiciones desagradables son mínimas.

### 6.3 Jornada de Trabajo

La que establezca el Instituto.

## 7. Normas de Rendimiento

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.



## 26. AUXILIAR DE ALMACÉN

### 1. Identificación

- |     |                                     |  |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Auxiliar de Almacén<br>Auxiliar de Almacén   |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | NO   |
| 1.3 | Código:                             | PTY026   |
| 1.4 | Área:<br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que<br>reporta            | Jefe de Taller y Jefe de Almacén   |
| 1.6 | Puesto (s) que<br>supervisa:        | Ninguno  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Lograr que el almacenamiento de los materiales cumpla con las normas de seguridad, orden y especificaciones de control.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Preparar y revisar pedidos internos de administración, instructores de taller y alumnos;
- b. Elaborar tarjetas de pedidos de personal docente y alumnos;
- c. Elaborar de acuerdo a los pedidos individuales, el monto a cobrar a los alumnos;
- d. Hacer el reporte de los inventarios y ajustes de materiales realizados en el almacén;
- e. El control de inventario y venta de uniformes;
- f. Supervisar los controles y registro de datos sobre las existencias y movimientos de los materiales en bodega, así como proponer cambios para optimizar su rendimiento;
- g. Planear, dirigir y controlar la negociación de

contratos de abastecimiento con proveedores;

- h. Implementar programas para optimizar el funcionamiento de las operaciones a su cargo;
- i. Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial en cada taller;
- j. Rendir informes de los resultados alcanzados en el desarrollo de sus actividades;
- k. Realizar cualquiera otra función referente a su área.

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No tiene responsabilidad alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con su Jefes Inmediatos Superiores, personal de su Taller y alumnos.

###### Relaciones Externas

Las relaciones externas son mínimas.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 0 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

La información que maneja es limitada.

#### 5. Requisitos del puesto:

##### 5.1 Educación

Poseer título a nivel medio.

**5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino  
**Edad:** Mayor de 20 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:** El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:** El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir accidentes por el tránsito en el taller.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 27. AUXILIAR DE CONTABILIDAD

### 1. Identificación

- |     |                                     |  |
|-----|-------------------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:<br>Nombre actual | Auxiliar de Contabilidad<br>Auxiliar de Contabilidad                                   |
| 1.2 | Puesto Existente:                   | Si   |
| 1.3 | Código:                             | PTY027   |
| 1.4 | Área:<br>Obra:<br>Institución:      | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que<br>reporta            | Jefe Sección de Contabilidad   |
| 1.6 | Puesto (s) que<br>supervisa:        | Nivel Operativo  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir a la protección del patrimonio de la Obra, realizando los registros necesarios para efectuar las operaciones contables, de acuerdo al programa de trabajo y a las políticas y procedimientos establecidos.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Revisar toda la papelería que ingresa para registro contable;
- b. Codificar las cuentas para su clasificación en partidas para los libros respectivos;
- c. Accesar al sistema computarizado los datos recibidos e imprimir los informes financieros para su revisión y presentación;
- d. Realizar el control de fondos, valores de activos físicos y emisión de cheques;
- e. Preparar el presupuesto general de gastos y efectivo y controlar la ejecución del presupuesto;
- f. Llevar el control de las obligaciones financieras y realizar los trámites respectivos en los períodos indicados;

- g. Participar en la realización de inventarios físicos de toda la Obra;
- h. Elaborar la integración de gastos de producción y las pólizas para trasladar al costo las órdenes de cobros;
- i. Efectuar arqueos periódicos de caja chica;
- j. Elaborar las provisiones de cuentas por pagar las pólizas de diario respectivas;
- k. Mantener actualizados los registros auxiliares de impuestos y preparar la declaración jurada mensual correspondiente;
- l. Elaborar, verificar y firmar los informes diarios y semanales de fondos y el informe semanal de ventas;
- m. Calcular los salarios que deben pagarse partiendo de registros de las horas trabajadas o del trabajo realizado por cada trabajador;
- n. Encargarse de la caja y llevar registro de pagos y cobranzas relacionados con la conducción contable;
- ñ. Efectuar los cálculos necesarios;
- o. Desempeñar otras tareas contables de alcance limitado;
- p. Atender la fotocopidora y entregar las tarjetas de control del personal;
- q. Realizar cualquiera otra actividad referente a su área.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con personal de su Departamento, Jefaturas y personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

### **Relaciones Externas**

Con las Obras de la Sociedad de San Francisco de Sales locales.

### **4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel Operativo: | 0 |

### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para su Sección.

## **5. Requisitos del puesto:**

### **5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio de Bachiller en Comercio.

### **5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente  
**Edad:** 18 - 22 años

### **5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad numérica y matemática.

Habilidad manual en el manejo de calculadora.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Dinamismo.

Manejo del ordenador.

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y conduce a la interpretación de instrucciones.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones, los riesgos son mínimos.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Espacios reducidos de trabajo.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 28. JEFE DE MANTENIMIENTO-ASEO

### 1. Identificación

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b><br><b>Nombre actual</b> | Jefatura de Mantenimiento-Aseo<br>Jefe de Mantenimiento y Aseo<br>de Edificios |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>                          | No   |
| 1.3 | <b>Código:</b>                                    | PTY028   |
| 1.4 | <b>Área:</b>                                      | <b>Educación Técnica</b>   |
|     | <b>Obra:</b>                                      | <b>Instituto Técnico Don Bosco</b>   |
|     | <b>Institución:</b>                               | <b>Sociedad de San Francisco de<br/>Sales</b>                                  |
| 1.5 | <b>Puesto al que<br/>reporta</b>                  | Ecónomo.   |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que<br/>supervisa:</b>              | Trabajadores Manuales  |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Organizar, distribuir y supervisar el trabajo del personal de mantenimiento-Aseo (trabajadores manuales) a su cargo, así como, mantener al día el inventario de herramientas y provisiones.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Organizar el trabajo de limpieza y mantenimiento de los edificios, jardines y campos;
- b. Organizar el trabajo de cada conserje, jardinero, guardián y encargados (as) de colegiales y del estacionamiento;
- c. Mantener en lugar visible los horarios de trabajo diario de todo el personal bajo sus órdenes;
- d. Presentar al Ecónomo, con suficiente anticipación, una lista de trabajos que deben realizarse en los períodos de vacaciones y de necesidades de material y equipo;
- e. Mantener al día el inventario de herramientas, materiales y provisiones de su departamento;
- f. Supervisar sistemáticamente el trabajo realizado;

- g. Llevar inventario de todas las llaves;
- h. Hacer que el personal a su cargo cumpla el reglamento de la Institución;
- i. Informar a la Dirección o a los Directores de las secciones de Primaria y Secundaria de las irregularidades que nota;
- j. Entrevistar y hacer recomendaciones para la contratación del personal a su cargo;
- k. Entregar las aulas y el mobiliario a los maestros y profesores al inicio del año escolar y llevar un registro cuidadoso de su estado anotando las condiciones de las mismas;
- l. Supervisar las aulas durante el año, e informar inmediatamente cualquiera deterioro que encuentre;
- m. Recibir las aulas entregadas al maestro al finalizar el ciclo escolar;
- n. Evaluar el personal a su cargo;

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior y personal de mantenimiento de todas las secciones.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son mínimas.

**4.3 Supervisión**

**4.3.1** No tiene responsabilidad por supervisión

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 0  
Nivel operativo: 18

#### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

No maneja información alguna.

### **5. Requisitos del puesto:**

#### **5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio.

#### **5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

#### **5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino.  
**Edad:** 20 - 35 años.

#### **5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

Buenas relaciones interpersonales

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:** El esfuerzo mental requerido implica un 20 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:** El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 80 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir traumatismos.

**6.2 Condiciones desagradables**

Permanecer de pie durante la realización de su trabajo.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 29. SECRETARIA I

### 1. Identificación

- |     |   |   |
|-----|---|---|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b><br><b>Nombre actual</b>   | Secretaria (I)<br>Secretaria de la Sección Primaria, Secretaria de la Sección Secundaria. |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>                            | No  |
| 1.3 | <b>Código:</b>                                      | PTY029  |
| 1.4 | <b>Área:</b><br><b>Obra:</b><br><b>Institución:</b> | Educación Técnica<br>Instituto Técnico Don Bosco<br>Sociedad de San Francisco de Sales    |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>                        | Dirección respectiva.   |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b>                    | Ninguno   |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir con la Dirección de Sección (Primaria o Secundaria) en todas las actividades de oficina, velando por el cumplimiento de las normas de presentación y estética de los documentos manejados, así como de su correspondiente archivo.

### 3. Descripción de funciones:

En cada Sección (Primaria y Secundaria) las secretarias están a cargo de:

- a. Organizar los archivos de cada sección;
- b. Llevar al día la correspondencia;
- c. Elaborar, distribuir y controlar las circulares enviadas a los padres y a los maestros;
- d. Organización de calendarios para la aplicación de las evaluaciones de admisión;
- e. Enviar los reportes de boletines de notas a los padres de familia;
- f. Tomar en taquigrafía información dictada o trans-

- mitida por otros medios;
- g. Transcribir textos en mecanografía o en procesador de palabras;
  - h. Corregir y transcribir correspondencia a fin de adecuarla a las normas de la oficina utilizando máquinas de escribir o de tratamiento de texto;
  - i. Recibir y despachar correspondencia;
  - j. Clasificar, registrar y distribuir envíos postales, correspondencia y documentos;
  - k. Verificar las solicitudes de reuniones o audiencias y colaborar en la organización de reuniones;
  - l. Enviar y recibir mensajes, facsímiles por medio de teleimpresoras, telefax, correo electrónico y otros;
  - m. Desempeñar cualquiera otro trabajo que le asigne el Director de Sección (Primaria o Secundaria).

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con el Director General, Consejero General, Director de Sección (Primaria o Secundaria), padres de familia, docentes, alumnos y personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**Relaciones Externas**

Con empresas y personas que tengan relación con las actividades y operaciones del Director de Sección (Primaria o Secundaria).

**4.3 Supervisión**

**4.3.1** No tiene responsabilidad de supervisión.

**4.3.2** Número total de empleados en su área:

Nivel Medio: 0  
Nivel Operativo: 0

**4.4** Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información confidencial.

**5. Requisitos del puesto:****5.1** Educación

Posee título a nivel de Secretariado Ejecutivo Bilingüe, con conocimientos de Computación.

**5.2** Experiencia Requerida

2 años en puestos similares.

**5.3** Requisitos Personales

**Sexo:** Femenino.  
**Edad:** Mayor de 22 años.

**5.4** Habilidades requeridas

Buenas relaciones interpersonales.

Paciente y ordenada.

Habilidad numérica y verbal.

Habilidad en redacción, velocidad y exactitud.

Presentación excelente.

Discreción en el manejo de información.

**5.5** Esfuerzo requerido para el Desempeño**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 60 % del tiempo laborado.

**Físico:**

Se requiere de esfuerzo físico el cual implica un 40 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones, los riesgos son mínimos.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 30. SECRETARIA II

## 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Secretaria (II)  
**Nombre actual** Secretaria de Asuntos Oficiales Primaria/Secundaria
- 1.2 **Puesto Existente:** Si
- 1.3 **Código:** PTY030
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Director respectivo
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Ninguno

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir con la Dirección de Sección (Primaria o Secundaria) en todas las actividades de oficina relacionadas con los requerimientos del Ministerio de Educación y la Dirección General de Educación Particular, velando por el cumplimiento de las normas de presentación y estética de los documentos manejados, así como de su correspondiente archivo.

## 3. Descripción de funciones:

a. En la **Sección Primaria** está a cargo de:

- 1) Cuadro de Registro de Personal Docente y Administrativo de la sección;
- 2) Elaborar los cuadro de estadísticas que requiera el Ministerio;
- 3) Cuadros de notas de promoción por sección de cada grado con tres originales de cada uno;
- 4) Cotejar cuadros de calificaciones de fin de curso con maestros;
- 5) Trámite y elaboración de diplomas para Sexto Grado;

- 6) Expedientes para supervisión de los alumnos de Sexto Grado;
- 7) Certificados para toda la primaria;
- 8) Mantener actualizado el fichero del personal;
- 9) Hojas de escalafón y la auténtica en las actas de inicio y término;
- 10) Trámite de certificación de habitualidad. Libro de Actas;
- 11) Asistencia a juntas en la Supervisión de Primaria.

b. En la **Sección Secundaria** está a cargo de:

- 1) Tramitar los títulos del Ministerio de Educación;
- 2) Los expedientes de graduación;
- 3) La revisión de expedientes del Ministerio de Educación de Primero a Sexto de Bachillerato Industrial;
- 4) Elaborar y presentar boletas de estadística de principio y fin de curso para el Ministerio de Educación;
- 5) Supervisar y entregar los cuadros de fin de año;
- 6) La supervisión de créditos (certificados) de Primero a Sexto de Bachillerato Industrial en todas sus especialidades;
- 7) La compra de matrículas de Primero a Sexto de Bachillerato Industrial;
- 8) Libros de Acta;
- 9) Los trámites de exámenes extraordinarios, convocatorias y rehabilitaciones;
- 10) Las solicitudes de equivalencias de alumnos que vienen del extranjero;

- 11) Los trámites con las Direcciones Generales de Educación Privada y Técnica.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con el Director General, Director de Sección (Primaria o Secundaria), Subdirectores (Académicos y Técnicos) docentes, padres de familia, alumnos y personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**Relaciones Externas**

Con empresas y personas que tengan relación con las actividades y operaciones del Director de Sección (Primaria o Secundaria).

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad de supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel Operativo: | 0 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información confidencial.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Posee título a nivel de Secretaria Ejecutivo Bilingüe, con conocimientos de Computación.

**5.2 Experiencia Requerida**

2 años en puestos similares.

### 5.3 Requisitos Personales

**Sexo:** Femenino.  
**Edad:** Mayor de 22 años.

### 5.4 Habilidades requeridas

Buenas relaciones interpersonales.

Paciente y ordenada.

Habilidad numérica y verbal.

Habilidad en redacción, velocidad y exactitud.

Presentación excelente.

Discreción en el manejo de información.

### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 60 % del tiempo laborado.

#### **Físico:**

Se requiere de esfuerzo físico el cual implica un 40 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por la naturaleza de sus funciones, los riesgos son mínimos.

### 6.2 Condiciones desagradables

Las condiciones desagradables son mínimas.

### 6.3 Jornada de Trabajo

Disponibilidad total.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 31. SECRETARIA III

## 1. Identificación

- 1.1 Título del Puesto: Secretaria III  
 Nombre actual Secretaria de Subdirección Académica/Técnica.
- 1.2 Puesto Existente: No
- 1.3 Código: PTY031
- 1.4 Área: Educación Técnica  
 Obra: Instituto Técnico Don Bosco  
 Institución: Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 Puesto al que reporta Subdirección respectiva
- 1.6 Puesto (s) que supervisa: Secretarías de Sección, Administrativas y de Asuntos oficiales

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir con la Subdirección (Académica/Técnica) en todas las actividades de oficina, velando por el cumplimiento de las normas de presentación y estética de los documentos manejados, así como de su correspondiente archivo.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Atender al público y empresas que requieran citas con la Subdirección respectiva;
- b. Elaborar informes y todo tipo de documento que sea necesario para el correcto desenvolvimiento de la Subdirección (Académica/Técnica);
- c. Llevar los controles de reportes y/o informes de la Subdirección respectiva;
- d. Ingresar y procesar información en la Computadora;
- e. Tomar dictados taquigráficos;
- f. Centralizar y distribuir toda la papelería que ingrese y salga de la Subdirección;

- g. Llevar control de las existencias de útiles;
- h. Elaborar las requisiciones de compras;
- i. Utilizar la computadora para transcribir datos numéricos y de otro tipo, a partir del material que sirve de fuente, con miras al almacenamiento y tratamiento ulterior de esos datos, mediante sistemas informáticos;
- j. Corregir datos registrados;
- k. Realizar cualquiera otra actividad referente a su área;

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con el (la) Subdirector (a), Director de Sección, docentes, padres de familia, alumnos y personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### Relaciones Externas

Con empresas y personas que tengan relación con las actividades y operaciones de la Subdirección.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 Tiene responsabilidad de supervisión de otros puestos de Secretaria.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel Operativo: | 5 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información confidencial.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Posee título a nivel de Secretaria Ejecutiva Bilingüe, con conocimientos de Computación.

**5.2 Experiencia Requerida**

2 años en puestos similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Femenino.

**Edad:** Mayor de 22 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Buenas relaciones interpersonales.

Paciente y ordenada.

Habilidad numérica y verbal.

Habilidad en redacción, velocidad y exactitud.

Presentación excelente.

Discreción en el manejo de información.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 60 % del tiempo laborado.

**Físico:**

Se requiere de esfuerzo físico el cual implica un 40 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones, los riesgos son mínimos.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 32. SECRETARIA IV

## 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Secretaria (IV)                    |
|     | Nombre actual             | Secretaria Administrativa          |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY032                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Dirección General                  |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Ninguno.                           |

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir con la Dirección General en todas las actividades de oficina, velando por el cumplimiento de las normas de presentación y estética de los documentos manejados, así como de su correspondiente archivo.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Organizar y supervisar el trabajo de la oficina;
- b. Manejar la correspondencia de la Dirección, circulares o memoranda;
- c. Concertar citas con el Director;
- d. Manejar los archivos de la Dirección;
- e. Entrevistar al personal nuevo de Administración y Mantenimiento y referirlo a los Directores y al Económico;
- f. Elaborar los contratos oficiales de todo el personal;
- g. Coordinar los procedimientos con las secretarías de Direcciones de Primaria y Secundaria y las actividades y trabajo con la secretaria de la Direc-

ción;

- h. Realizar la estadística del alumnado;
- i. Elaborar el boletín informativo mensual y el calendario anual;
- j. Elaborar el directorio del personal del Instituto;
- k. Coordinar las inscripciones y reinscripciones de alumnos;

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con el Director General, Directores de Sección, Subdirectores, docentes, padres de familia, alumnos y personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### Relaciones Externas

Con empresas y personas que tengan relación con las actividades y operaciones del Director General.

4.3.1 No tiene responsabilidad de supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel Operativo: | 1 |

##### 4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información confidencial.

#### 5. Requisitos del puesto:

##### 5.1 Educación

Posee título a nivel de Secretaria Ejecutiva Bilingüe, con conocimientos de Computación.

**5.2 Experiencia Requerida**

2 años en puestos similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Femenino.

**Edad:** Mayor de 22 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Buenas relaciones interpersonales.

Paciente y ordenada.

Habilidad numérica y verbal.

Habilidad en redacción, velocidad y exactitud.

Presentación excelente.

Discreción en el manejo de información.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 60 % del tiempo laborado.

**Físico:**

Se requiere de esfuerzo físico el cual implica un 40 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo**

**6.1 Riesgos**

Por la naturaleza de sus funciones, los riesgos son mínimos.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

Disponibilidad total.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de Don Bosco.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

### 33. RECEPCIONISTA

#### 1. Identificación

- |     |                                  |                                    |
|-----|----------------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Recepcionista                      |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Recepcionista, telefonista.        |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | No                                 |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY033                             |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | Educación Técnica                  |
|     | <b>Obra:</b>                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | <b>Institución:</b>              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta:</b>    | Secretaria de Administración       |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Ninguno.                           |

#### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Contribuir a la proyección positiva de la Obra, brindando adecuada información y atención, tanto por teléfono como personalmente, a las personas que se comunican con la Obra.

#### 3. Descripción de funciones:

- a. Recibir y distribuir las llamadas telefónicas;
- b. Brindar información al personal y al público;
- c. Recibir y distribuir correspondencia;
- d. Efectuar llamadas telefónicas a requerimiento del personal;
- e. Entregar las tarjetas del control del personal;
- f. Atender el control remoto de apertura de ambas puertas;
- g. Tocar el timbre a la hora que lo especifica en horario escolar;
- h. Recibir a los visitantes, contestar preguntas, ofrecer información pertinente;

- i. Concertar citas o entrevistas para visitantes, Padres de Familia y otros;
- j. Atender llamadas telefónicas pidiendo información, citas o entrevistas;
- k. Conducir a los visitantes, Padres de Familia y a otros al lugar adecuado o ante la persona que busca;
- l. Proporcionar folletos, prospectos o formularios;
- m. Establecer la comunicación entre el solicitante y la persona a quien va dirigida la llamada telefónica;
- n. Efectuar las conexiones para las llamadas externas o a larga distancia;
- ñ. Atender pedidos de información telefónica y registrar los mensajes;
- o. Realizar cualquiera otra función referente a su área;

#### 4. Magnitud del puesto:

##### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna.

##### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

###### Relaciones Internas

Con todo el personal de la Obra, alumnos y padres de familia.

###### Relaciones Externas

Con todas las personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

##### 4.3 Supervisión

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel Medio: 0  
Nivel Operativo: 0

4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:

Maneja información general.

5. **Requisitos del puesto:**

5.1 **Educación**

Poseer título a nivel medio de Secretaria Comercial o Bachiller Comercial.

5.2 **Experiencia Requerida**

No es indispensable.

5.3 **Requisitos Personales**

**Sexo:** Femenino.

**Edad:** Mayor de 18 años.

5.4 **Habilidades requeridas**

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad numérica.

Facilidad de palabra.

Capacidad de orden y organización.

Buena presentación.

5.5 **Esfuerzo requerido para el Desempeño**

**Mental:**

El esfuerzo mental requerido implica un 30 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 70 % del tiempo laborado.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto los riesgos son mínimos.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

Las que establezca el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el Espíritu de Don Bosco.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 34. VIGILANTE

## 1. Identificación

- 1.1 **Título del Puesto:** Vigilante  
**Nombre actual** Guardián de Garita, Guardián de Reloj Marcador, Auxiliar de Vigilancia.
- 1.2 **Puesto Existente:** Si.
- 1.3 **Código:** PTY034
- 1.4 **Área:** Educación Técnica  
**Obra:** Instituto Técnico Don Bosco  
**Institución:** Sociedad de San Francisco de Sales
- 1.5 **Puesto al que reporta** Ecónomo
- 1.6 **Puesto (s) que supervisa:** Ninguno

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Velar por la seguridad de los bienes, instalaciones y personas de la Obra, así como controlar la entrada y salida del personal y visitantes.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Velar por la seguridad de las instalaciones de la empresa, principalmente en las entradas y salidas de ésta;
- b. Cumplir con las supervisiones asignadas en los horarios establecidos;
- c. Registrar los ingresos y egresos de empleados y personas que visitan el Instituto y elaborar un reporte diario;
- d. Proporcionar el cuidado y mantenimiento necesario al equipo de seguridad utilizado;
- e. Elaborar reportes sobre situaciones especiales observadas durante su turno y reportar ausencias de personal;
- f. Participar eventualmente en comisiones especiales fuera del Instituto;

- g. Ser atento y educado con las personas con quienes tenga relación;
- h. Patrullar edificios y áreas para prevenir robos, actos de violencia, infracciones u otras irregularidades;
- i. Realizar cualquiera otra función referente a su área.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, personal de su Sección y con personas que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**Relaciones Externas**

Con personas que visitan la Obra.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidades de supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel Operativo: | 0 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información general.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Haber finalizado la educación primaria y haber

recibido adiestramiento militar y/o policiaco.

## 5.2 Experiencia Requerida

1 año en puesto similar, preferentemente.

## 5.3 Requisitos Personales

**Sexo:** Masculino  
**Edad:** 20 - 35 años

## 5.4 Habilidades requeridas

Buenas relaciones interpersonales

Habilidad para manejar armas de fuego

Complexión física fuerte y buena presentación

Habilidad manual.

Meticuloso y deductivo

## 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

### Mental:

El esfuerzo mental requerido, implica un 20 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

### Físico:

El esfuerzo físico es la esencia de la ejecución del puesto e implica un 80 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir agresiones físicas.

### 6.2 Condiciones desagradables

Permanecer de pie durante su turno de trabajo.

### 6.3 Jornada de Trabajo

La que el Instituto establezca.

#### **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.

#### **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 35. ENFERMERO (A)

## 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Enfermero (a)                      |
|     | Nombre actual             | Enfermero (a)                      |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY035                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Ecónomo.                           |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Ninguno.                           |

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Prestar servicios asistenciales en el área de la salud para el personal y alumnos que así lo requieran y llevar control de la existencia de medicamentos.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Atender a los alumnos y al personal;
- b. Revisar y llevar el control de las tarjetas de salud antes de dar algún medicamento al alumno;
- c. Avisar a las Direcciones de Primaria y Secundaria de los alumnos que tengan que permanecer en la enfermería;
- d. Llevar el control de las existencias de los medicamentos y encargarse de hacer las órdenes de compra de los mismos;
- e. Impartir cursillos de salud y de primeros auxilios;
- f. Presentar la estadística de los casos atendidos;

**4. Magnitud del puesto:****4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:****Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, docentes, padres de familia, alumnos y personal de su Departamento.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son mínimas.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 0

Nivel operativo: 0

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

No maneja información alguna.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio.

**5.2 Experiencia Requerida**

3 años en puestos similares.

**5.3 Requisitos Personales**

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 22 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Buenas relaciones interpersonales

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

#### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

#### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Son mínimos.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.
- . Formar comunidad educativa según el Espíritu de Don Bosco.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 36. MENSAJERO

## 1. Identificación

- |     |                           |  |
|-----|---------------------------|--|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Mensajero  |
|     | Nombre actual             | Mensajero, Comprador, Abastecedor de suministros |
| 1.2 | Puesto Existente:         | Si   |
| 1.3 | Código:                   | PTY036   |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                                |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco                      |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales               |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Ecónomo  |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Ninguno  |

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Planificar, organizar y controlar la adquisición de materiales cumpliendo con los requisitos establecidos por la Gerencia Administrativa. Efectuar todas las diligencias que necesite el Instituto.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Efectuar los depósitos bancarios del Instituto;
- b. Efectuar las diligencias que necesite el Instituto;
- c. Repartir la correspondencia;
- d. Cumplir con cualquiera otra función inherente al cargo que le asignen sus jefes inmediatos superiores;
- e. Comprar material de todo el Instituto después de autorizados por el Ecónomo;
- f. Hacer las cotizaciones previo a la compra;
- g. Pagar a proveedores;
- h. Llevar el control de material y libros que se com-

pran localmente;

- i. Reportar a Contabilidad los gastos de Caja Chica.

**4. Magnitud del puesto:**

**4.1 Responsabilidad económica:**

Las que atañen a las compras.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son mínimas.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 0

Nivel operativo: 0

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

No maneja ninguna información.

**5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Poseer título a nivel medio. Licencia de Conducir.

**5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Masculino

**Edad:** Mayor de 20 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño****Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 50 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 50 % del tiempo laborado.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir accidentes de tránsito.

**6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

**6.3 Jornada de Trabajo**

La que establezca el Instituto.

**7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.

. Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

Compleción física fuerte y buena presentación

Habilidad numérica

Meticuloso y deductivo

Concentración

#### **5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño**

##### **Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 20 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

##### **Físico:**

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 80 % del tiempo laborado.

### **6. Condiciones de trabajo**

#### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir agresiones físicas.

#### **6.2 Condiciones desagradables**

Cambios bruscos de temperatura

#### **6.3 Jornada de Trabajo**

Permanecer de pie durante su turno de trabajo.

### **7. Normas de Rendimiento**

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

**8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 38. TRABAJADOR MANUAL

### 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Trabajador Manual                  |
|     | Nombre actual             | Trabajador Manual                  |
| 1.2 | Puesto Existente:         | Si                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY038                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Jefe Mantenimiento                 |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Ninguno                            |

### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Velar por el aseo y limpieza de las instalaciones así como, cumplir con otras funciones inherentes a su cargo cuando se le asignen.

### 3. Descripción de funciones:

- a. Son encargados de la limpieza y del mantenimiento de los edificios y de las áreas verdes del Instituto;
- b. Entregar a las oficinas de primaria o secundaria todos los artículos que hallen tirados en los pasillos, aulas o áreas verdes del Instituto;
- c. Cumplir con cualquiera otra función inherente al cargo que le asignen sus jefes inmediatos superiores.

### 4. Magnitud del puesto:

#### 4.1 Responsabilidad económica:

No desempeña alguna.

#### 4.2 Responsabilidad por Relaciones:

**Relaciones Internas**

Con su Jefe Inmediato Superior, docentes, padres de familia, alumnos y personal de su Departamento.

**Relaciones Externas**

Las relaciones externas son mínimas.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 No tiene responsabilidad por supervisión

4.3.2 Número total de empleados en su área:

Nivel medio: 0

Nivel operativo: 18

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

No maneja ninguna información.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer diploma conclusivo de la educación primaria.

**5.2 Experiencia Requerida**

1 año en puesto similar.

**5.3 Requisitos Personales**

Sexo: Masculino

Edad: Mayor de 20 años

**5.4 Habilidades requeridas**

Habilidad manual

Habilidad numérica

Iniciativa y responsabilidad

Concentración

### 5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño

#### Mental:

El esfuerzo mental requerido, implica un 20 % del tiempo laborado y se limita a seguir instrucciones.

#### Físico:

El esfuerzo físico requerido es constante e implica un 80 % del tiempo laborado.

## 6. Condiciones de trabajo

### 6.1 Riesgos

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir los traumatismos propios de su trabajo.

### 6.2 Condiciones desagradables

Las condiciones desagradables son mínimas.

### 6.3 Jornada de Trabajo

La que establezca la empresa.

## 7. Normas de Rendimiento

- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Cooperación y espíritu de equipo.
- . Deseo de mejorar personal y profesionalmente.
- . Lealtad, integridad y honradez.

## 8. Prestaciones y/o Beneficios

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

### 39. PROFESOR (A) CONSEJERO (A)

#### 1. Identificación

- |     |                                  |                                    |
|-----|----------------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | <b>Título del Puesto:</b>        | Profesor Consejero                 |
|     | <b>Nombre actual</b>             | Profesor Consejero                 |
| 1.2 | <b>Puesto Existente:</b>         | Si                                 |
| 1.3 | <b>Código:</b>                   | PTY039                             |
| 1.4 | <b>Área:</b>                     | Educación Técnica                  |
|     | <b>Obra:</b>                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | <b>Institución:</b>              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | <b>Puesto al que reporta</b>     | Subdirector Académico              |
| 1.6 | <b>Puesto (s) que supervisa:</b> | Ninguno                            |

#### 2. Objetivo del puesto y función básica:

Desarrollar entre los alumnos confiados a su guía, una constante labor de orientación, para asegurar el buen éxito de sus estudios y facilitar la formación de una personalidad equilibrada, digna y respetable. Cumplir con el objetivo y la descripción de funciones del personal docente.

#### 3. Descripción de funciones:

- a. Representar a sus aconsejados ante los Profesores de éstos y ante el resto del Personal Docente y Administrativo;
- b. Comunicar a los Padres de Familia y/o Acudientes cualquiera problema educativo que confronten sus aconsejados para buscar en conjunto la mejor solución;
- c. Intercambiar información de manera constante con los demás Profesores, para informarse acerca de sus aconsejados, así como de la conducta que observen en el salón de clases y en el Instituto;
- d. Poner las calificaciones de Conducta bimestralmente en los Boletines de sus aconsejados, teniendo en cuenta las observaciones verbales de los Profesores del nivel respectivo, así como, de las ano-

taciones de éstos en el DIARIO PEDAGÓGICO;

- e. Recomendar al Consejero respectivo y al Consejero General a los alumnos que sean dignos de algún premio, distinción o cualquiera otro estímulo;
- f. Escuchar y atender las quejas de sus aconsejados para tratar de solucionar el problema planteado;
- g. Dirigir la elección de la Directiva del Curso del cual es el Profesor Consejero y asesorar a ésta en la organización de sus diferentes actividades de grupo;
- h. Resolver los problemas de Rendimiento Académico o de conducta siguiendo este orden:
  - 1) Tratará primero, por todos los medios, de resolver el problema planteado.
  - 2) Si el problema persiste lo llevará a la reunión de los Profesores Consejeros de su Año.
  - 3) Y si aún persistiera lo llevará a la Consejería General.
- i. Formar un educando católico salesiano con amor al estudio y a la paz;
- j. Organizar convivencias de alumnos, Padres de Familia y educadores;
- k. Formar en el estudiante un concepto claro de la necesidad, utilidad y ventajas que proporciona el Reglamento existente en el Instituto;
- l. Fomentar un espíritu de responsabilidad, cooperación, trabajo, seriedad y buenos modales;
- m. Ayudar a despertar actitudes hacia: los hábitos de estudio, lectura y capacidad crítica, organización escolar, hábitos de higiene personal, sinceridad y honestidad;
- n. Fomentar la unión entre el Personal Docente para un trabajo de equipo más eficiente;
- ñ. Fomentar en los alumnos tanto dentro como fuera del Instituto, actitudes de conducta coherentes

con la educación y el espíritu salesiano;

- o. Integrar a su grupo de alumnos a través de visitas o excursiones de carácter científico-investigativo.

#### **4. Magnitud del puesto:**

##### **4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña responsabilidad alguna.

##### **4.2 Responsabilidad por Relaciones:**

###### **Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, los alumnos, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

###### **Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible de dichos contactos.

##### **4.3 Supervisión**

- 4.3.1 Sus funciones de supervisión se circunscriben al grupo de alumnos de los cuales es consejero.

- 4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |    |
|------------------|----|
| Nivel Medio:     | 0  |
| Nivel operativo: | 22 |

##### **4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra y de tipo confidencial.

#### **5. Requisitos del puesto:**

**5.1 Educación**

Poseer el grado universitario de Licenciatura en el área de su especialidad así como el correspondiente profesorado que le acredita como docente de dicha asignatura.

**5.2 Experiencia Requerida**

2 años en puestos con funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 24 - 50 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño****Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 70 % del tiempo laborado.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 30 % del tiempo laborado. Su complexión física

atlética, dinámica, movilidad constante.

## **6. Condiciones de trabajo**

### **6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a sufrir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que el Instituto señale.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## 40. JEFE (A) DE DEPARTAMENTO

## 1. Identificación

- |     |                           |                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Título del Puesto:        | Profesor de Enlace                 |
|     | Nombre actual             | Jefe de Departamento               |
| 1.2 | Puesto Existente:         | No                                 |
| 1.3 | Código:                   | PTY040                             |
| 1.4 | Área:                     | Educación Técnica                  |
|     | Obra:                     | Instituto Técnico Don Bosco        |
|     | Institución:              | Sociedad de San Francisco de Sales |
| 1.5 | Puesto al que reporta     | Consejería General                 |
| 1.6 | Puesto (s) que supervisa: | Docentes Secundaria                |

## 2. Objetivo del puesto y función básica:

Colaborar con la Dirección del Instituto, los Supervisores Nacionales de Educación, los Profesores de las Asignaturas, en el desarrollo de los programas respectivos para unificar criterios en cuanto a: planificación, dosificación, metodología, recursos, evaluación y otros.

## 3. Descripción de funciones:

- a. Organizar el Plan Anual de su Departamento;
- b. Colaborar con el Director Académico en la revisión de Planes de Trabajo y Pruebas Bimestrales, antes de ser aplicados;
- c. Elaborar la lista del material y equipo de enseñanza que necesita su Departamento y presentarla al Director Académico;
- d. Entregar al Consejero General y al Director Académico un informe por escrito, cada bimestre, sobre la marcha de su Departamento;
- e. Convocar a reunión a todos los miembros de su Departamento cuando sea conveniente o requerido por las autoridades del Instituto.

**4. Magnitud del puesto:****4.1 Responsabilidad económica:**

No desempeña responsabilidad alguna.

**4.2 Responsabilidad por Relaciones:****Relaciones Internas**

Se relaciona con los directivos de la Obra, los Padres de Familia, los alumnos, el Personal Docente y Administrativo y con cualquiera otra persona que por la naturaleza de sus funciones sea necesario.

**Relaciones Externas**

Con personas, organizaciones privadas y eclesiales y otras entidades que estén relacionadas directa o indirectamente con sus funciones, para que la Obra se beneficie al máximo posible de dichos contactos.

**4.3 Supervisión**

4.3.1 Sus funciones de supervisión se circunscriben al grupo de Docentes a los cuales presta el servicio de Director de Departamento.

4.3.2 Número total de empleados en su área:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nivel Medio:     | 0 |
| Nivel operativo: | 8 |

**4.4 Responsabilidad en el manejo de la información:**

Maneja información para toda la Obra.

**5. Requisitos del puesto:****5.1 Educación**

Poseer el grado universitario de Licenciatura en el área de su especialidad así como el correspondiente profesorado que le acredita como docente de dicha asignatura.

**5.2 Experiencia Requerida**

5 años en puestos con funciones similares.

**5.3 Requisitos Personales**

**Sexo:** Indiferente.  
**Edad:** 24 - 50 años.

**5.4 Habilidades requeridas**

Capacidad de dirección y liderazgo.

Habilidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de análisis y síntesis.

Buenas relaciones interpersonales.

Habilidad para manejar estrés.

Habilidad para la toma de decisiones.

Habilidad para conducir y dirigir sesiones.

Habilidad para elaborar proyectos y programas.

Habilidad para la animación.

**5.5 Esfuerzo requerido para el Desempeño****Mental:**

El esfuerzo mental requerido, implica un 70 % del tiempo laborado.

**Físico:**

El esfuerzo físico requerido es mínimo e implica un 30 % del tiempo laborado. Su complexión física atlética, dinámica, movilidad constante.

**6. Condiciones de trabajo****6.1 Riesgos**

Por las actividades del puesto está expuesto a su-

frir enfermedades profesionales.

### **6.2 Condiciones desagradables**

Las condiciones desagradables son mínimas.

### **6.3 Jornada de Trabajo**

La que el Instituto señale.

## **7. Normas de Rendimiento**

- . El rendimiento se mide a través de la evaluación de los resultados de los programas, actividades y proyectos de su competencia, básicamente a través del nivel de alcance de sus objetivos de trabajo.
- . Excelencia en su trabajo.
- . Dinamismo e iniciativa.
- . Formar comunidad educativa según el espíritu de San Juan Bosco.
- . Lealtad, integridad y honradez.

## **8. Prestaciones y/o Beneficios**

Los que otorga el Código de Trabajo y el Instituto Técnico Don Bosco de la Institución "Sociedad de San Francisco de Sales".

## VI. GLOSARIO

**Acudiente:** Persona que presenta al estudiante ante la institución educativa y que responde por él (ella) y contribuye a su desarrollo.

**Adaptación laboral:** Ajuste o acomodo al medio ambiente de trabajo y a los cambios de éste.

**Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**Administración de Recursos Humanos:** Conjunto de técnicas, reglas, instrumentos y procedimientos para lograr un óptimo rendimiento y satisfacción del personal en una institución o empresa en beneficio de la sociedad a la que sirve.

**Administración de salarios:** Conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de pago equitativas y justas en la organización.

**Administrador educativo:** Persona capacitada y entrenada para ejercer dirección en el sector educativo (Manejo de información actualizada y apropiada; formulación de objetivos precisos; articulación de planteamientos interdisciplinarios; coordinación e integración de la función de técnicos; preparación y toma de decisiones).

**Administración por contingencias:** Teoría administrativa que reconoce diferencias o contingencias en las personas, en diversos momentos y en situaciones reales, también se le conoce como "administración situacional"; enfoque que hace hincapié en que no existe una manera perfecta que se aplique en todas las situaciones.

**Alineamiento:** Sistema de evaluación de puestos (de jerarquía organizada) en donde éstos se clasifican desde el más alto hasta el más bajo en función de su complejidad, de las condiciones de trabajo, importancia, dificultad y valor que

tenga para la organización. Sistema de evaluación de puestos no cuantitativa que forma una escala de numeración ordinal.

**Alternativa:** Vías de solución a un problema con características distintas; opción entre dos cosas.

**Ambiente externo:** Condiciones demográficas, económicas, ideológicas, políticas, legales, tecnológicas, socioculturales y ecológicas que afectan a los sistemas escolares y organizacionales (suprasistemas).

**Análisis de casos:** Examen crítico o minucioso de un suceso o asunto específico, indispensable en la toma de decisiones y que proporciona información para plantear alternativas de solución.

**Análisis de puesto:** Recopilación de información de un puesto para determinar obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo e interrelaciones.

**Análisis de riesgo:** Enfoque de análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

**Análisis de tendencias:** Predicción de necesidades (en este caso de empleo) con base en el crecimiento anterior de recursos humanos.

**Análisis organizacional:** Estudio de toda la organización, de sus objetivos, recursos y la forma en que éstos se relacionan con el fin de abordar las necesidades de entrenamiento sistemático o de cualquiera otro tipo.

**Análisis por índices:** Método de pronóstico para determinar el crecimiento de empleo con base en algún índice organizacional, como por ejemplo, las ventas y el número de empleados.

**Arbitraje:** Proceso de arreglo de disputas en el que las

partes someten las diferencias a una tercera persona o tribunal neutral, el cual toma una decisión definitiva y obligatoria del asunto tratado.

**Asalariado:** Persona que trabaja por salario. Trabajador.

**Auditoría de Recursos Humanos:** Investigaciones sistemáticas acerca del recurso humano presente en una institución para mejorar su calidad mediante la revisión, desarrollo, localización y supervisión.

**Ausentismo:** Índice o medida en que los empleados no se presentan al trabajo en horas laborales, sin justificación por enfermedad o licencia legal.

**Autoevaluación:** Evaluación que un individuo realiza de su propio desempeño, para determinar hasta qué punto está satisfaciendo los requisitos de su cargo.

**Autoliderazgo:** Ejercicio de liderazgo sobre uno mismo surgido por la mayor preparación e independencia de la fuerza laboral y la sofisticación de los sistemas de información. Autonomía y responsabilidad sobre el propio desempeño y satisfacción.

**Autoridad funcional:** Derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo el personal de otros departamentos.

**Autoridad organizacional:** Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

**Autorrealización:** Llegar a realizar su propio potencial; desarrollo de lo que se es; cumplir con lo dispuesto.

**Banco de datos:** Registro de calificaciones de cada empleado en sistemas de información por computadora.

**Beneficios colaterales:** Formas directas o indirectas de compensación general que se aplican a todo el personal y que no requieren desempeño adicional a lo requerido por la estructura básica de la compensación.

**Beneficios no económicos:** Ingreso psíquico que incluye variedad de satisfacciones adicionales a las recompensas financieras (reconocimiento, seguridad y compatibilidad en el puesto, apreciación, estatus, privilegio, autoridad y poder de información, ausencia de supervisión rígida, alabanzas especiales, transferencias a trabajos más atractivos, seguridad psicológica), utilizadas para enfrentar necesidades sociales, de autoexpresión y de seguridad que no pueden ser satisfechos solamente con dinero.

**Boicot:** Negativa a comprar productos; inducción a terceras personas para entrar en la disputa laboral.

**Capacitación:** Esfuerzo continuo, planificado para asegurar la idoneidad técnica y profesional del personal en aras del logro de objetivos.

**Capacitación administrativa:** Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.

**Caso:** Situación administrativa real y problemática en un contexto ambiental que requiere decisiones.

**Catequista:** Es la persona que hace percibir y penetrar la realidad de Dios que se manifiesta y comunica, pero, sobre todo, que educa, esto es, ayudando para que los fieles desarrollen plenamente su personalidad cristiana.

**Clasificación de puestos:** Comparación de la descripción y especificación del puesto a clasificar con los registros, descripciones y especificaciones de los puestos clave.

**Clima organizacional:** Subsistema o ambiente interno que e-

xiste entre los miembros de una institución u organización muy relacionado al grado de motivación de quienes participan en él; cualidad del ambiente que es percibido o experimentado por los miembros y que influye en su comportamiento.

**Compatibilidad con el puesto:** Ajuste y entendimiento entre el empleado y su puesto que viabiliza su rendimiento efectivo.

**Compensación:** Retribución ofrecida a los empleados en pago por su trabajo.

**Comunicación:** Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

**Comunidad Educativa Pastoral (CEP):** Conjunto de personas, jóvenes y adultos, padres de familia y educadores, religiosos y laicos, representantes de otras instituciones eclesiales y civiles, incluso los que pertenecen a otras religiones, hombres y mujeres de buena voluntad, que trabajan juntos por la educación y la evangelización de los jóvenes, especialmente de los más pobres.

**Confiabilidad:** Capacidad que tiene un instrumento para producir resultados consistentes independientemente de quién lo aplique.

**Contratación de personal:** Nombramiento efectivo y formal extendido por la organización a un empleado en donde se establece el trabajo a realizar y la recompensa a recibirse; colocación de un individuo en su puesto.

**Control:** Función y/o proceso administrativo que verifica y evalúa el desempeño en función de normas para asegurar el cumplimiento de objetivos. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

**Coordinación:** Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

**Creatividad:** Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

**Cultura organizacional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Demandas de cabeza de puente:** Solicitud de la negociación de prestaciones, pensiones y conservación del empleo, que el sindicato espera alcanzar en un futuro contrato más que de la negociación actual.

**Departamento de personal:** Entidad institucional encargada de coordinar las diversas funciones de personal como empleo, administración de salario, admisión, capacitación, evaluación, evaluación del desempeño, motivación, archivos, auditoría de personal y otros.

**Desarrollo del personal:** Proceso de ayudar a los empleados para obtener calidad en el desempeño y en la conducta personal y social en función de sus propias necesidades y las de la organización en un todo unificado.

**Desarrollo gerencial:** Capacitación de empleados a nivel de supervisión o ejecutivos en una organización.

**Desarrollo organizacional:** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

**Descripción del puesto:** Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

**Destajo:** Sistema de pago de acuerdo con el número de unidades producidas convenido de antemano.

**Director:** Es el primer responsable de la vida religiosa, de las actividades apostólicas y de la administración de los bienes de una comunidad de miembros de la Sociedad de San Francisco de Sales.

**Diseño de puestos:** Planeación de la estructura del trabajo en distancias unidades o puestos y que determinan los requisitos que debería llenar la persona que ocupe el puesto, la compensación y el programa de perfeccionamiento.

**Educación:** Proceso de enseñanza-aprendizaje que viabiliza el desarrollo total, social, intelectual, físico, psíquico y moral de la persona.

**Eficacia:** Consecución de objetivos: alcance de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Enfoque administrativo, comportamiento interpersonal:** Análisis que centra su atención en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa principalmente en la psicología individual.

**Enfoque administrativo, de contingencias o situacional:** Análisis que hace hincapié en el hecho de que, en la práctica, los administradores dependen de un determinado grupo de circunstancias o de la situación y en que no hay una única forma ideal o perfecta de administrar.

**Enfoque administrativo, operacional o de proceso:** Análisis que reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La idea es desarrollar ciencia y tecnología con aplicaciones prácticas. El enfoque distingue entre el conocimiento administrativo y el no administrativo. Desarrolla un sistema de clasificación elaborado alrededor de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

**Enfoque administrativo, teoría de la decisión:** Análisis que centra la atención en la toma de decisiones, en las personas o grupos que toman decisiones y en el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como punto de partida para estudiar todas las actividades de la empresa. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.

**Encuesta objetiva:** Indagación que presenta preguntas y opciones de respuesta con alto grado de estructura de tal manera que el encuestado selecciona y marca la respuesta que más representa su propio sentir.

**Encuesta de satisfacción en el trabajo:** Procedimiento por medio del cual los empleados exponen sus sentimientos hacia el trabajo y el ambiente laboral.

**Entrevista:** Técnica de evaluación psicométrica que investiga lo que el individuo dice de sí mismo y que consiste en hacerle preguntas y evaluar sus respuestas. Esta indagación puede ir desde muy estructurada a no estructurada.

**Equidad:** Percepción de igualdad y justicia en el trabajo.

**Ergonomía:** Se ocupa de organizar todo el sistema del puesto para que se integren a las características humanas. Se le conoce también como ingeniería humana y psicología de la ingeniería.

**Espíritu de grupo:** Disposición de hacer un esfuerzo personal elevado y de unirse a otros para alcanzar un objetivo común. Lealtad hacia los otros miembros del equipo en forma individual y al grupo como unidad social.

**Estrategias:** Formas de abordar una situación en un tiempo determinado y con los medios específicos; acciones y recursos para alcanzar objetivos. Son los grandes caminos específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura, a su vez, el logro de la misión. Es el uso encadenado de los arcos de coyuntura en el recorrido real del arco direccional que conduce a la situación-objetivo.

**Estrategias de contingencia:** Estrategias desarrolladas para ser usadas cuando los acontecimientos o las circunstancias imprevistas puedan provocar la obsolescencia o inadecuación de una estrategia seleccionada.

**Estrategia de participación:** Herramienta para elevar el desempeño que consiste en proporcionar la participación de los trabajadores en las decisiones importantes de su puesto o de la institución.

**Examen médico de admisión:** Uno de los pasos finales en el proceso de selección cuya finalidad principal se fija en asignar la aptitud para el trabajo en la organización y en un punto específico, así como proporcionar una línea base de salud, historia médica y ocupacional detallada de empleados.

**Experiencia laboral:** Enseñanza que se adquiere en la práctica de un oficio o en un empleo.

**Exploración ambiental:** Revisión sistemática y regular de las principales fuerzas externas que influyen en la organización necesaria para la planeación y la administración de recursos humanos.

**Evaluación administrativa:** Evaluación del desempeño de los administradores en sus puestos, preferentemente en relación con su desempeño en el establecimiento y el logro de objetivos verificables y su actuación como administradores.

**Evaluación del desempeño:** Apreciación y juicio del desenvolvimiento de un individuo en su puesto y de su potencial de desarrollo.

**Evaluación de puestos:** Apreciación del ordenamiento jerárquico de tareas, de sus responsabilidades o requisitos, sus relaciones y correspondencia con las actividades concretas y metas de la organización que debe hacerse para determinar el pago que cada uno debe recibir.

**Factores compensables:** Aspectos considerados como componentes universales de todos los puestos.

**Factor limitante, principio de:** Cuando se seleccionan alternativas, mientras mejor se puedan reconocer y solucionar los factores limitantes o críticos para el logro de la meta deseada, se podrá seleccionar la alternativa más favorable con mayor claridad, exactitud y facilidad.

**Forma o solicitud:** Método rápido y sistemático de obtener información del solicitante de empleo; variadas fuentes de información que proporciona una impresión del individuo.

**Fuentes de abastecimiento:** Lugares en donde se puede encontrar a posibles candidatos para el reclutamiento de personal.

**Ideología de la organización:** Sistema de pensamientos (ideas, valores) que poseen los miembros de una organización y que la afectan profundamente determinando el qué, cómo, quién, cuándo y dónde de la misma.

**Incentivos:** Estímulos tangibles o intangibles por los cuales las personas realizan actividades, esfuerzos y otras contribuciones para su propia gratificación.

**Inducción:** Esfuerzo sistemático de la institución para lograr la incorporación adecuada del personal de recién ingreso y del personal antiguo a su puesto y a la organización con satisfacción personal y laboral.

**Iniciativa:** Factor sujeto a evaluación que considera la variación y dedicación de métodos, procedimientos y prácticas; grado de acción independiente y de pensamiento original; grado de superación recibida y la existencia de estándares, precedentes y prácticos.

**Insatisfactores:** Condiciones de trabajo que no se relacionan estrictamente con la tarea sino con el contexto del puesto (factores higiénicos en la teoría de la motivación de Herzberg).

**Inspector:** Para los miembros de la Sociedad de San Francis-

co de Sales es quien anima la vida religiosa y la actividad apostólica de la comunidad inspectorial; cuida la formación de los socios; dirige y controla la administración de los bienes de la Inspectoría (grupo de casas salesianas en un espacio geográfico determinado).

**Integración de personal o Recursos Humanos:** Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personas competentes.

**Investigación de antecedentes:** Indagar empleos anteriores, historia educacional y otros renglones de importancia en la información del solicitante de empleo.

**Huelga:** Suspensión legal y abandono temporal del trabajo ordenado por el sindicato (o trabajadores) que presiona a la empresa o institución a negociar.

**Jerarquía de necesidades:** Teoría psicológica (Abraham Maslow) que afirma que las necesidades humanas básicas existen en orden ascendente de importancia (fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, estima y autorrealización) y que, una vez satisfechas las de nivel inferior, las acciones involucradas dejan de ser un motivador.

**Liderazgo:** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

**Liderazgo continuo:** Concepto expuesto por Tannenbaum y Schmidt según el cual el liderazgo incluye diversos estilos que oscilan desde el altamente centrado en el jefe, hasta el altamente centrado en el subordinado, lo cual depende de las situaciones y de las personalidades.

**Liderazgo de transformación:** Éxito en el cambio de una organización por el logro del entusiasmo y el compromiso con la misión organizacional y que involucra la noción de propósito.

**Línea:** Relación de autoridad en puestos organizacionales donde una persona (administrador) tiene la responsabilidad

de las actividades de otra persona (el subordinado). Comúnmente, aunque en forma errónea, se le concibe como un departamento o persona y no como una relación.

**Mediación:** Proceso por el cual una tercera parte trata mediante persuasión de que las partes en disputa resuelvan sus diferencias.

**Mercado de trabajo:** Área geográfica que contempla a los trabajadores y empleadores de profesiones semejantes y con salarios semejantes.

**Mérito:** Acto que hace el ser humano digno de premio o de castigo y que representa una proporción ínfima del sueldo en los sectores modernos de compensación laboral.

**Método de perfil:** Sistema especial de evaluación de puestos gerenciales que combina ciertas características de los sistemas de punto, de comparación de factores y de gradación. Se obtiene asignándole un valor en % a cada de sus componentes básicos: conocimiento o "saber como", actividad mental o solución de problemas y responsabilidad.

**Misión:** Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados; la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento.

**Modelo de la eficacia del liderazgo basado en las contingencias:** Desarrollado por Freid Fiedler que afirma que la eficacia del líder depende de tres variables; 1) su grado de aceptación entre los subordinados, 2) el grado hasta el cual los puestos de los subordinados sean rutinarios y claramente definidos y no vagos e indefinidos y 3) la autoridad formal en el puesto que ocupa el líder.

**Motivadores:** Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana.

**Necesidad de afiliación:** Interés por establecer, mantener o restablecer una relación emocional positiva, de amistad; preocupación por el bienestar o la felicidad de otra perso-

na; impulso de relación social con la gente.

**Necesidad de logro:** Preocupación por una norma de excelencia a corto o largo plazo o autoimpuesta, superando retos y obstáculos.

**Necesidades primarias:** Necesidades físicas básicas (fisiológicas, de seguridad).

**Necesidades secundarias:** Necesidades sociales y psicológicas (de pertenencia, estimación, autorrealización).

**Negociaciones colectivas:** Proceso por el cual el sindicato y la empresa definen o redefinen las condiciones bajo las cuales van a establecerse las relaciones entre empleados y empleadores mediante el poder y la razón.

**Nómina de salarios índices:** Técnica por la cual un sistema de multiplicadores es utilizado para establecer incrementos de experiencias y de preparación diferenciales en relación al salario base.

**Nómina de salario simple:** Plan que contempla salarios equivalentes para preparación y experiencia equivalentes.

**Objetivos:** Puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

**Orientación a la tarea:** Preocupación principal por la producción y el alcance de los objetivos de la organización.

**Organización informal:** Por lo general, patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización, o se encuentran fuera de ella.

**Organización matricial:** Forma de organización en la cual se combinan dos o más tipos básicos de departamentalización. En ingeniería y mercadotecnia es probable que esto sea una combinación de los departamentos de proyectos o productos y

funcionales, sobreponiéndose uno al otro.

**Organizar:** Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Pastoral educativa:** Proceso evolutivo mediante el cual la comunidad educativa propone y promueve una constante comprobación y revisión de los factores de enseñanza, de las técnicas empleadas, de la cultura que se imparte, de los valores descubiertos y recreados en forma comunitaria, de sus relaciones con el sistema social, del ideal de hombre que se forma en ellos, de la educación para la fe que garantiza y de la pastoral vocacional que se desarrolla en ellos.

**Período de discreción:** Período máximo durante el cual se espera que un empleado efectúe una tarea sin la revisión o supervisión de un superior. Método de evaluación de puestos que considera para el pago, curvas progresivas de utilidad estándar en períodos de tiempo discretos.

**Período de prueba o probatorio:** Lapso de tiempo de trabajo legalizado en el que la organización evalúa la capacidad del principiante en su puesto para poder distinguir a los incompetentes en potencia para su rehabilitación y eliminación.

**Planeación de Recursos Humanos:** Proceso de determinación cuantitativa y cualitativa del recurso humano, necesario en el futuro para obtener resultados deseados.

**Planeación o planificación:** Selección de misiones, objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Planeación o planificación de contingencias:** Planeación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse. Si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

**Poder:** Capacidad de las personas o grupos para inducir o

influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se pueden identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, y otros.

**Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**Políticas administrativas:** Enunciados que guían u orientan las acciones en una organización en la toma de decisiones. Creencias alrededor de las cuales se planifican y organizan objetivos, metas y estrategias.

**Política instrumental:** Es un acto de regulación sobre el sistema planificado cuya característica esencial es que produce efectos significativos y requiere insumos económicos despreciables.

**Presupuesto:** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números.

**Presupuestación con base cero:** Aquella en la que los programas de la empresa se dividen en paquetes que comprenden metas, actividades y recursos necesarios y donde los costos para cada paquete se calculan desde el principio.

**Presupuestos de nómina:** Salario que debe pagarse a cada puesto especificado que debe ocuparse.

**Principio:** Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente.

**Principio de compromiso:** Regla que sostiene que la planeación debe abarcar determinado período necesario para prever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión actual.

**Principio de flexibilidad (en la planeación):** Cuanta mayor flexibilidad (capacidad para cambiar de dirección sin costos excesivos, turbación o fricción) se pueda incorporar a los planes, menor será el peligro de incurrir en pérdidas por acontecimientos inesperados.

**Principio de Peter:** Principio expuesto por Laurence Peter y Raymond Hall según el cual los administradores tienden a ser ascendidos hasta que alcanzan el nivel de su propia incompetencia.

**Procedimientos:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** Capacidad o grado de rendimiento por unidad de trabajo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Programa:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

**Programa de perfeccionamiento individual:** Plan elaborado conjuntamente por evaluados y evaluadores para identificar metas específicas, describiendo los criterios de medición del progreso, acciones a tomar, responsabilidades y fechas en que inician y se revisan las acciones para el mejoramiento del desempeño.

**Pronóstico de Recursos Humanos:** Investigación sistemática que enfatiza el personal futuro requerido; enfoca las adaptaciones institucionales resultantes de cambios y presiones externas.

**Proyecto educativo-pastoral salesiano:** Síntesis de contenidos, métodos, procesos de promoción humana y de anuncio evangélico y profundización de la vida cristiana, que en sus

objetivos y en los momentos de actuación concreta se adapta a la realidad local como base de control y programación

**Proyecto estratégico:** Es un conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones (acciones de regulación), que por su impacto totalizante es capaz de impulsar eficiente y significativamente el cambio situacional en la dirección de la situación-objetivo pretendida por el planificador.

**PTY:** Nomenclatura de la aviación civil y comercial que identifica al Aeropuerto Internacional de Panamá. En esta propuesta aparece en el código de numeración de los puestos.

**Puesto:** Unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas.

**Racionalidad limitada:** Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de la meta buscada; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión.

**Recurso Humano:** Se refiere a todo el personal miembro de una organización con sus atribuciones, habilidades, conductas y conocimientos específicos de quienes esperan contribución en el logro de metas de la organización y a quienes se evalúa como activo económico.

**Reclutamiento:** Actividad destinada a atraer la cantidad y calidad de potencial humano necesario para los puestos vacantes.

**Recompensa:** Retribución, incentivo o premio por el desempeño cuyo objetivo es mejorar la productividad.

**Reforzamiento positivo:** Teoría del psicólogo Skinner según la cual se puede motivar mejor a las personas si se establece un ambiente de trabajo adecuado, se les da retroalimentación inmediata sobre su desempeño y se les ayuda y elogia por sus logros.

**Responsabilidad:** Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

**Relaciones Laborales:** Trato entre empleados y empleadores.

**Rol organizacional:** Puesto organizacional diseñado para ser ocupado por personas: para que sea significativo para éstas, debe incluir: 1) objetivos verificables, 2) una descripción clara de sus principales deberes o actividades, 3) un área de discrecionalidad o autoridad, 4) la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para cumplir una tarea.

**Rotación de Recursos Humanos:** Fluctuación de personal o movimiento de empleados que entran y salen de una organización y factor indicativo de merma en la productividad de los empleados.

**Rumor:** Tipo de red informal de una organización a través de la cual la información tiende a fluir, por lo general en forma constante, entre personas que se conocen y que se tienen confianza.

**Satisfacción en el puesto:** Gozo, cumplimiento de deseos y expectativas que proporciona el realizar un trabajo en un contexto determinado.

**Satisfacción suficiente:** Término acuñado por Herbert Simon para señalar las tendencias de los administradores, casi siempre al tomar decisiones en casos de racionalidad limitada, para elegir un curso de acción que se estima es "suficientemente bueno" dadas las circunstancias.

**Seguridad:** Estabilidad que proporciona un empleo y que garantiza cierta permanencia o continuidad en el mismo o en la institución.

**Selección:** Proceso de determinar o elegir los sujetos con mejores cualidades para los puestos de la organización.

**Separaciones:** Decisión de terminar la relación laboral entre la organización y los empleados por razones disciplinarias, económicas, personales u otras. Pueden ser por renunciaciones o despidos.

**Sistema:** Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja: todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente.

**Sistema de comparación por factores:** Consiste en evaluar los puestos comparando las descripciones de los que se desea valorar con las especificaciones de un puesto clave seleccionado previamente.

**Sistema cooperativo:** Para Chester Barnard, sistema cuyo propósito es la cooperación, compuesto por elementos físicos, biológicos, sociales y psicológicos.

**Sistema de información administrativa:** Sistema formal para recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna, eficaz y eficiente.

**Sociedad de San Francisco de Sales:** La Iglesia la reconoce como un instituto religioso clerical, de derecho pontificio, dedicado a las obras de apostolado, fundada por San Juan Bosco y que prolonga en el tiempo la misión de contribuir a la salvación de los jóvenes, especialmente de los más abandonados.

**Staff o apoyo:** Relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna otra persona.

**Supervisores:** Igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes del nivel inferior, o de primera línea, de la administración.

**Táctica:** Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

**Tecnología:** Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas.

**Teoría de la equidad:** Sistema de principios relacionada con los juicios o criterios personales sobre la equidad o justicia de la recompensa que reciben en relación con sus aportaciones (que incluyen factores tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación) en comparación con la que reciben otros.

**Teoría de la motivación basada en las expectativas:** Teoría según la cual las personas serán motivadas por su expectativa de que una acción en particular de su parte conducirá a un resultado deseado.

**Test de empleo:** Método objetivo de evaluar lo que un individuo puede hacer.

**Toma de decisiones:** Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

**Trabajo en equipo:** Interacción bien coordinada y efectivamente sincronizada para lograr un objetivo compartido.

**Tramo de administración:** Principio que sostiene que existe un límite para el número de personas que puede supervisar un administrador, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo.

**Transferencia:** Cambio a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

**Unidad de mando:** Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuanto más depende una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de

las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal de los resultados.

**Unidad estratégica de negocios (UEN):** Negocio pequeño definido, establecido como una unidad dentro de una compañía mayor, para asegurar que se promocióne un cierto producto o línea de productos y se maneje como si se tratara de un negocio independiente.

**Utilidad:** Excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos.



## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Omaira. Administración y supervisión de personal en la empresa Acero Chiriquí S.A., David. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Chiriquí. Universidad de Panamá. 167 pp.
- 1993
- Aldarete, Yadira. Análisis de la satisfacción en el trabajo y su incidencia en el ausentismo en empresas Extrepot de la zona libre de Colón. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Colón. Universidad de Panamá. 169 pp.
- 1993
- Arosemena, Ana y S. Ortiz. Análisis administrativo y una propuesta de un manual de organización, funciones y cargos y procedimientos para la empresa Oro del Norte S.A., Santiago. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Veraguas. Universidad de Panamá. 208 pp.
- 1993
- Ballesteros, Beatriz, A. Marachall y S. Marín. La evaluación como punto de apoyo en la motivación del personal. Tesis de Licenciatura. Universidad de Panamá. 178 pp.
- 1993
- Barcellona, Pietro. Postmodernidad y Comunidad. Madrid 1992 Editorial Trotta. 98 pp.
- 1992
- Beaumont, John. "Cómo redactar una descripción de funciones". Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Guatemala); 278-288
- 1987
- Berger, Peter y T. Luckmann. La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Amorrortu Editores. 116 pp.
- 1991
- Blandón, María, N. Ruíz e I. Gordón. El subdirector de escuela primaria en el contexto administrativo y técnico docente de la educación en la provincia de Colón. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Colón. Universidad de Panamá. 159 pp.
- 1994

- Brandt, Alfred. "Descripción de puestos para personal de Fábrica". Manual de administración de sueldos y salarios (México). I: 13-27.  
1989
- Cantrill, Jesse. "Recopilación de información sobre el contenido de los puestos mediante cuestionarios". Manual de administración de sueldos y salarios (México). I: 43-49.  
1989
- Carles, Mayra y G. López. Reclutamiento, selección, asignación y desempeño de actividades de personal en la cadena de comidas rápidas Don Lee. Tesis de Licenciatura. Universidad de Panamá. 183 pp.  
1993
- Carnoy, Martín. "Eficacia y equidad de la enseñanza y la formación de profesionales". Revista Internacional del trabajo 113 (2): 253-278.  
1994
- Castroverde, Rodolfo. Consideraciones fundamentales para el Registro Escolar en la Educación Media. Panamá. Ministerio de Educación. Dirección General de Educación particular. Supervisión Nacional de Educación Particular. 3 pp.  
1995
- Champy, James. Reengineering Management. The Mandate for new Leadership. New York. HarperBusiness. A Division of HarperCollins Publishers. 212 pp.  
1995
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. 540 pp.  
1994
- Córdoba, Doraluz e I. Díaz. Algunas consideraciones básicas para un adecuado desarrollo del personal: la motivación y el incentivo como instrumentos recomendados. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Veraguas. Universidad de Panamá. 175 pp.  
1993
- Chruden y Sherman. Administración de Personal. México. Editorial Continental. 420 pp.  
1988
- Davis, James. "Diseño de Puestos". Manual de administración de sueldos y salarios (México). I: 3-11.  
1989

- Díaz, Vielka y G. Quintero. Perspectiva para mejorar la participación laboral del recurso humano en la empresa Central Vinícola de Panamá, S.A.. Santiago. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Veraguas. Universidad de Panamá. 84 pp.
- González, Campo y D. Acrich. Modernas Transformaciones de la Sociedad panameña. Zaragoza. Navarro & Navarro Impresores. 66 pp.
- Gutiérrez, Elvia y L. Donoso. El recurso humano: importancia del trabajo manual en el INTEL, agencia regional de Veraguas, Santiago. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Veraguas. Universidad de Panamá. 76 pp.
- Hammer, Michael & J. Champy. Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution. New York. HarperBusiness a Division of HarperCollins Publishers. 233 pp.
- Hansell, Hugo. Estudio del balance social y los incentivos a los empleados en las empresas panameñas. Tesis de Licenciatura. Universidad de Panamá. 174 pp.
- Harrow, Herman. ¿Qué sucede cuando se contrata personal? Instituto de Tecnología y Capacitación (Guatemala); 273-277
- Hernández, Sergio, M. Sverdlik, H. Chruden y A. Sherman. Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo. México. Editorial Iberoamérica. 391 pp.
- Hudock, A. "Descripción de puestos para personal asalariado". Manual de administración de sueldos y salarios (México). I: 29-38.
- Kaufman, Roger. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México. Editorial Trillas, S. A. 245 pp.
- Kay, Ira. "Descripción estandar". Manual de administración de sueldos y salarios (México). I: 39-41.

- Koontz, H. y H. Weihrich. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill/Interamericana de México, S. A. 745 pp.
- Lanham, E. Valuación de Puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios. México. Compañía Editorial Continental, S.A. 490 pp.
- Manual de Organización. Cervecería del Sur, S.A. Guatemala. Planificación y Desarrollo Industrial S.A. 540 pp.
- Miranda, María. Administración de recursos humanos en las empresas Araúz de Progreso, distrito de Barú, David. Tesis de Licenciatura. Centro Regional Universitario de Chiriquí. Universidad de Panamá. 85 pp.
- Odiorne, George. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. Michigan. Universidad de Michigan, oficina de relaciones industriales. 220 pp.
- OIT. Clasificación internacional uniforme de ocupaciones (CIUO-88). Ginebra. 524 pp.
- Proyecto Educativo Católico de Panamá. Conferencia Episcopal Panameña. Centro de Impresión de la Universidad Santa María la Antigua. 52 pp.
- Proyecto Educativo Pastoral Salesiano. Instituto Técnico Don Bosco. Panamá. 85 pp.
- Peters, Thomas. Thriving on chaos. Handbook for management revolution. New York. HarperPerennial. 780 pp.
- Peters, Thomas & R. Waterman Jr. En busca de la Excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Colombia. Editorial Norma S.A. 340 pp.
- \_\_\_\_\_ & N. Austin. A Passion for Excellence. The Leadership Difference. New York. Warner Books Edition. 575 pp.
- Ramírez González, Federico. Teoría de la Organización y Análisis de Puestos en Colegios. México. Instituto Nacional de Dirección y Administración

- de Colegios Particulares, A.C. 25 pp.
- Rivera, José. Presencia Salesiana en Panamá 1907-1989.  
1989 El Salvador, Editorial Ricaldone. 138 pp.
- Raphelson, Rodolph. "La búsqueda y contratación del em-  
1987 pleado eficiente. Instituto de Técnico de Ca-  
pacitación y Productividad (Guatemala); 273-  
277
- Robbins, Stephen. Administración: teoría y práctica.  
1995 México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 560  
pp.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Teoría de la Administra-  
1993 ción aplicada a la Educación. México. Edicio-  
nes Contables y Administrativas, S.A. de C.V.  
227 pp.
- Sandfor, Terry. Informe de la Comisión Internacional  
1989 para la Recuperación y del Desarrollo de Cen-  
troamérica. Madrid. Tecnos, S.A. 490 pp.
- Sherman, Arthur y G. Bohlander. Administración de los  
1994 Recursos Humanos. México. Grupo Editorial I-  
beroamérica, S.A. de C.V. 645 pp.
- Toffler, Alvin. La empresa flexible. Barcelona. Plaza &  
1990 Janes Editores, S.A. 220 pp.
- Touraine, Alain. América Latina. Política y Sociedad.  
1989 Madrid. Espasa-Calpe S.A. 600 pp.



## **ANEXOS**



## A. OBSERVACION DIRECTA

Pasos principales:

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas) es conveniente agrupar algunas de ellas en taxonomías de tareas, donde es suficiente tener algo en común con ellas, para reducir la complejidad del análisis en proporciones de fácil administración;
2. Examinar cómo son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o forman parte de un esfuerzo de equipo);
3. Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización);
4. Examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la figura operacional);
5.
  - a) identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares y ocasionales;
  - b) clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo;
6. Identificar las principales áreas de responsabilidad (Por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipo, materiales, turnover y otros) y, donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo;
7. Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo;

- a) ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o incomodidades típicas de la oficina);
  - b) ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual, etc.).
  - c) condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos y otros, que se pueden aplicar);
8. Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los cuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente); las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
- a) demandas físicas: por ejemplo: energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico y otros).
  - b) demandas intelectuales: en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia y otros; la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de cargos que se aplique. Los inputs intelectuales se consideran más apropiadamente en términos de capacidad de solución de problemas; aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales más específicas, como aptitud numérica y verbal.
  - c) habilidades: psicomotora, social, conceptual, de diseño, técnica, administrativa, analítica, humana.
  - d) experiencia: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o tomas de decisión previamente desempeñados. Algunas veces, es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque frecuentemente, las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del ocupante actual del cargo. Cuando la expe-

riencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.

- e) factores de personalidad (capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajar sin supervisión próxima, poseer cierto grado de extroversión o tipo de temperamento para cooperar con procedimientos monótonos o rutinarios y otros).

**B. ENTREVISTA INDIVIDUAL**

1. ¿Cuál es el título de su cargo y la denominación de las tareas respectivas?
2. ¿Cuál es el número de ocupantes de su mismo cargo y su posición en la estructura de la organización?
3. ¿Nombres y cargos de sus superiores inmediatos?
4. ¿Podría enumerar los deberes diarios, semanales, mensuales y ocasionales de su cargo?
5. ¿Podría estimar el porcentaje de tiempo que dedica a cada uno?
6. ¿Cuáles son las indicaciones e instrucciones que ha recibido para desempeñar su cargo?
7. ¿De dónde viene y para dónde va el trabajo que desempeña?
8. ¿Cuál es su nivel salarial y su horario de trabajo?
9. ¿Cuáles son los requisitos de instrucción y de experiencia previa que requieren el cargo que ocupa?
  - Instrucción esencial.
  - Experiencia anterior esencial.
  - Adaptabilidad al cargo.
  - Iniciativa necesaria.
  - Aptitudes necesarias.
10. ¿Cuáles son las aptitudes, complexión física y habilidades requeridas para desempeñar su puesto?
  - Esfuerzo físico necesario.
  - Concentración visual.
  - Destreza y habilidad.

- Complexión física necesaria.
11. ¿Cuáles son los materiales, herramientas y equipo utilizados en su cargo?
    - Supervisión del personal.
    - Dinero, títulos y documentos.
    - Contactos internos y externos.
    - Informaciones confidenciales.
  12. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo en las que se desempeña?
    - Riesgos.
  13. ¿Cuáles es la línea de movimiento (promociones y transferencias) de y para el cargo que ocupa?
  14. Otras informaciones y comentarios.

C. CUESTIONARIO

1. Describa brevemente el título del puesto (cargo) que desempeña y la denominación de las tareas que realiza:

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cuántas personas ocupan su mismo puesto (cargo)?:

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su posición en la estructura de la organización de esta escuela?:

---

---

---

4. Proporcione los nombres y los puestos (cargos) de los superiores inmediatos:

---

---

---

5. Enumere las indicaciones e instruccioes que ha recibido para desempeñar su cargo:

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿De dónde viene y para dónde va el trabajo que realiza?

---

---

---

---

---

7. ¿Cuál es su nivel salarial?

---

---

---

---

---

8. ¿Cuál es su horario de trabajo?

---

---

---

---

---

9. ¿Cuáles son los requisitos de instrucción y la experiencia previa que se requiere para desempeñar su puesto (cargo)?:

---

---

---

---

---

---

10. ¿Qué aptitudes se requieren para desempeñar el puesto (cargo) que ocupa?:

---

---

---

---

11. ¿Qué habilidades se requieren para desempeñar el puesto (cargo) que ocupa?:

---

---

---

---

12. ¿Cuáles son los requisitos físicos que se requieren para el puesto (cargo) que ocupa?:

---

---

---

---

13. ¿Cuáles son los requisitos mentales que se requieren para el puesto (cargo) que ocupa?:

---

---

---

---

14. Describa brevemente los materiales, las herramientas y el equipo que ocupa en su puesto (cargo):

---

---

---

---

---

---

15. Describa las condiciones de trabajo del cargo que ocupa:

---

---

---

---

16. Describa la línea de movimiento (promociones y transferencias) de y para el puesto que ocupa:

---

---

---

---



## D. FORMULARIOS

## Formulario 1. Los factores que identifican la tarea.

1. Designación de la tarea:

\_\_\_\_\_

2. Otras designaciones:

\_\_\_\_\_

3. Lugar donde se realiza:

\_\_\_\_\_

4. Personal utilizado:      Hombres \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_

5. Breve resumen de la naturaleza o las funciones de la tarea:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Número de código: \_\_\_\_\_

7. índice de remuneración: Mínimo \_\_\_\_\_ Máximo \_\_\_\_\_

8. Promedio de bonificación o paga por incentivación:

\_\_\_\_\_

9. Horarios:

Turno: \_\_\_\_\_ De: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_

360

10. Horas extra:

Nunca \_\_\_\_\_ Raramente \_\_\_\_\_ Frecuentemente \_\_\_\_\_

11. Promedio de horas semanales: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

---

**Formulario 2. Las condiciones para realizar la tarea.**

1. Nivel educacional:

Primaria:

---

---

Secundaria:

---

---

Universitaria:

---

---

Capacitación específica para la tarea:

---

---

2. Experiencia en la tarea:

Experiencia anterior requerida

---

---

Ninguna: \_\_\_\_\_

Tipo y duración aceptables:

---

---

Promedio de antigüedad:

---

---

Empleos anteriores que ha tenido normalmente:

---

---

---

Categoría inmediata superior en la escala promocional:

---

---

3. Relación con otras tareas:

Contactos regulares inherentes a la tarea:

---

---

Dentro de la empresa:

---

---

Fuera de la empresa:

---

---

4. Ejerce supervisión sobre:

Puesto del individuo:

---

---

Campo de supervisión:

---

---

5. Es supervisado por:

Puesto individual

---

---

Campo de supervisión

---

---

Supervisor inmediato

---

---

Otros:

---

---

6. Deberes impuestos por la tarea:

Regulares:

Antes del horario general:

---

---

Durante el horario general:

---

---

Después del horario general:

---

---

Periódicos (semanales o mensuales)

Durante el horario normal

---

---

Fuera del horario normal

---

---

Ocasionales:

Durante el horario normal

---

---

Fuera del horario normal

---

---

7. Conocimientos exigidos por la tarea:

Políticas y reglamentos:

---

---

Generales:

---

---

Especiales y departamentales:

---

---

Procedimientos y métodos:

---

---

Información técnica:

---

---

Información afín:

---

---

8. Uso de equipos:

Tipo de equipos

---

---

Trabajos especiales

---

---

**Formulario 3. Responsabilidades inherentes a la tarea.**

1. Dirección y conducción de grupos:

Ninguna \_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_ Frecuente \_\_\_\_ Continua \_\_\_\_

Naturaleza de las responsabilidades:

---

---

2. Operaciones del negocio:

Ninguna \_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_ Frecuente \_\_\_\_ Continua \_\_\_\_

Naturaleza de las responsabilidades:

---

---

3. Cuidado de equipos:

Ninguna \_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_ Frecuente \_\_\_\_ Continua \_\_\_\_

Naturaleza de las responsabilidades:

---

---

4. Seguridad de terceros:

Ninguna \_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_ Frecuente \_\_\_\_ Continua \_\_\_\_

Naturaleza de las responsabilidades:

---

---

5. Contacto con el público:

Ninguna \_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_ Frecuente \_\_\_\_ Continua \_\_\_\_

Naturaleza de las responsabilidades:

---

---

**Formulario 4. Esfuerzo que exige la tarea.**

1. Actividades físicas:

- |                |                        |
|----------------|------------------------|
| ____ De pie    | ____ Corriendo         |
| ____ Caminando | ____ Balanceando       |
| ____ Escalando | ____ Girando           |
| ____ Agachado  | ____ Tendiendo la mano |

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Arrojando   | <input type="checkbox"/> Levantando  |
| <input type="checkbox"/> Portando    | <input type="checkbox"/> Empujando   |
| <input type="checkbox"/> Manipulando | <input type="checkbox"/> Tocando     |
| <input type="checkbox"/> Talando     | <input type="checkbox"/> Olfateando  |
| <input type="checkbox"/> Cantando    | <input type="checkbox"/> Escuchando  |
| <input type="checkbox"/> Probando    | <input type="checkbox"/> Soldando    |
| <input type="checkbox"/> Torneando   | <input type="checkbox"/> Fundiendo   |
| <input type="checkbox"/> Conectando  | <input type="checkbox"/> Digitando   |
| <input type="checkbox"/> Manejando   | <input type="checkbox"/> Escribiendo |

2. Características operativas:

- Planificación
- Dirección de otros
- Escritura
- Demostración de entusiasmo
- Aseo y presentación personales
- Control de las emociones
- Uso de aritmética
- Precisión
- Discriminación de colores
- Conversación
- Iniciativa
- Buen carácter
- Trabajo a diversos ritmos
- Concentración en medio de distracciones

- Fisonomista
- Buena memoria
- Observación de detalles
- Atención de múltiples factores
- Toma de decisiones
- Rapidez

**Formulario 5. Condiciones laborales de la tarea.**

1. Condiciones laborales:

- Bajo techo
- Aire libre
- Humedad
- Calor
- Frío
- Sequedad
- Riesgo de altura
- Riesgo de cambios de temperatura
- Suciedad
- Polvo
- Olores
- Ruido
- Iluminación pobre
- Ventilación mala
- Trabajo con otras personas

\_\_\_\_\_ Trabajo entre otras personas

\_\_\_\_\_ Trabajo solitario

\_\_\_\_\_ Trabajo bajo presión

2. Detalles de condiciones laborales (resumen):

---

---

3. Detalle de riesgos:

---

---

4. Impedimentos permisibles:

De los brazos \_\_\_\_\_ De las piernas \_\_\_\_\_

Del oído \_\_\_\_\_ De la vista \_\_\_\_\_

