

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE

INGENIERIA COMERCIAL

PROPUESTA DEL MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE
INDUSTRIA FAE, QUITO 2023

CARLA ALEJANDRA JIMÉNEZ ENDARA

DIRECTOR: ING. NELSON IVÁN BENALCÁZAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD
INSTITUCIONAL, EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL.

QUITO, ENERO 2024

DIRECTOR:

Ing. Nelson Iván Benalcázar

INFORMANTES:

Mgtr. Jaqueline Arellano

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primera instancia a mis padres Sandra y Carlos quienes son mi pilar y quienes me brindaron el apoyo amor y paciencia necesaria para culminar esta meta, a mis hermanos David y Camila por estar siempre en los momentos que más los necesite y ser parte importante de mi crecimiento como ser humano y profesional y finalmente con un amor especial a mi compañero de vida Aslan por todo el amor incondicional que me brindo, siempre estará presente en mi corazón.

Carla

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad, sabiduría y fortaleza que me ayudo a lograr mi meta de vida, a mis padres Sandra y Carlos quien siempre estuvieron a mi lado apoyándome eh inculcándome valores como el respeto y sobre todo la constancia, a mis hermanos Camila y David quienes son mi inspiración de lucha, a ellos quienes durante este tiempo me brindaron alegrías, risas y llantos a lo largo de este camino; a mis tíos en especial a mi tía Angélica, que siempre me ha brindado apoyo incondicional y ha tenido un consejo, una palabra de aliento en el momento adecuado, a mis abuelitos paternos a quienes estoy convencida de que siempre me han bendicen e iluminan desde el cielo y a mis abuelitos maternos que son el motor y el centro de toda mi vida.

Finalmente agradezco al Ing. Iván Benalcázar quien acepto dirigir mi trabajo de titulación, aportando con todo su profesionalismo y conocimientos para concluir este trabajo de titulación; y a su vez agradecer a todos mis profesores que dedicaron tiempo en la enseñanza de mi carrera profesional.

Carla.

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I	13
1.1 MARCO CONCEPTUAL	13
1.2 Factores internos y externos.....	15
1.3 Análisis del puesto de trabajo.....	17
1.4 Descripción de los perfiles de puestos de trabajo.	18
1.5 Valoración de puestos	19
1.6 Clasificación de puestos	19
1.8 Procedimiento técnico para la generación de información y perfiles de puestos de trabajo	21
1.9 Matriz de verbos y competencias	26
1.10 Análisis de la situación actual.....	27
1.10.1 Historia de la DIAF	27
1.11 Logotipo.....	27
1.12 Ubicación Geográfica	28
1.13 Actividad de la empresa.....	28
1.14 Certificaciones y Autorizaciones	29

1.15 Visión.	30
1.16 Misión.	30
1.17 FODA.....	31
1.18 Organización Estructural.	32
1.19 Mapa de procesos.	33
1.20 Situación actual.....	33
<u>1.20.1</u> Normas y entidades reguladoras de la DIAF	34
<u>1.20.2</u> Nómina de la DIAF	34
CAPÍTULO II.....	36
METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	36
2. DISEÑO METODOLÓGICO	36
2.1. Tipo de estudio.....	36
2.2. Técnicas de Investigación para la recolección de Información	36
2.3. Análisis de los datos de investigación.....	37
2.7. Análisis e interpretación de información	39
CAPÍTULO III	47
PROPUESTA DEL PROCESO Y DESARROLLO DEL MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO.	47
ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL MANUAL DE PUESTOS DE LA DIAF. ..	48
Manual de puestos	50
Propuesta de la matriz de puestos de trabajo para la DIAF	54
CAITULO IV	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
CONCLUSIONES:.....	58

RECOMENDACIONES:	59
ANEXOS	61
ANEXOS 1: Estructura organizacional DIAF.	61
Anexo 2: Mapa de procesos de la Dirección de Industria Aeronáutica FAE.	62
Anexo 3: Descripción y perfil del puesto.	63
Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES.	63
Anexo 4: Matriz de roles y grupos ocupacionales.	64
Ministerio Defensa Nacional- Dirección de talento Humano.	64
Anexo 4: Grupos ocupacionales.	65
Ministerio Defensa Nacional- Dirección de talento Humano.	65
BIBLIOGRAFÍA:	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Factores extrínsecos e intrínsecos.*

Tabla 2: *Levantamiento de perfiles de puestos.*

Tabla 3: *Competencias*

Tabla 4: *Matriz FODA.*

Tabla 5: *Estructura organizacional de puestos de trabajo de la DIAF.*

Tabla 6: *Propuesta de diseño metodológico.*

Tabla 7: *Población y muestra de la DIAF.*

Tabla 8: *Metodología de recolección de información.*

Tabla 9: *Datos de identificación del puesto.*

Tabla 10: *Misión del puesto.*

Tabla 11: *Relaciones internas y externas del puesto.*

Tabla 12: *Instrucción formal.*

Tabla 13: *Actividades y competencias del puesto.*

Tabla 14: *Matriz para la descripción del puesto de la DIAF.*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: *Aspectos internos de influencia en la organización.*

Figura 2: *Aspectos externos de influencia en la organización.*

Figura 3: *Logotipo de la DIAF*

Figura 4: *Ubicación de las sedes DIAF.*

Figura 5: *Certificado de la FAA.*

Figura 6: *Certificación de la DGAC.*

Figura 7: *Certificación de la INAC.*

Figura 8: *Efectivo y sus equivalentes.*

Figura 9: *Encuesta – pregunta 1.*

Figura 10: *Encuesta – pregunta 2.*

Figura 11: *Encuesta – pregunta 3.*

Figura 12: *Encuesta – pregunta 4.*

Figura 13: *Encuesta – pregunta 5.*

Figura 14: *Encuesta – pregunta 6.*

Figura 15: *Encuesta – pregunta 7.*

Figura 16: *Encuesta – pregunta 8.*

Figura 17: *Encuesta – pregunta 9.*

Figura 18: *Encuesta – pregunta 10.*

RESUMEN EJECUTIVO

Dicho trabajo de titulación esta realizado con la finalidad de efectuar una propuesta enfocada al desarrollo, identificación clasificación y valoración de los perfiles de puestos de trabajo para la Dirección de Industria Aeronáutica FAE – DIAF, con la finalidad de mejorar los procesos, roles, actividades y desempeño de cada uno de los empleados que forman la institución así como a los aspirantes que aplican a las vacantes o puestos de trabajo, en los cuales se pueda diferenciar cuáles son los requerimientos de la empresa, dependiendo de cada objetivo departamental o área ya sean estos administrativos, financieros, logística o de recursos humanos.

Para describir un perfil de trabajo óptimo y acorde a los requerimientos de la DIAF es importante efectuar un estudio de la entorno actual así como los puestos de trabajo necesario para la empresa, en los cuales se establecerá las habilidades y requerimientos de cada uno, mismos que ayudaran a la valoración e identificación de puestos de trabajo previo a la propuesta del manual de puestos, hoy en día las empresas requieren de actualizaciones tecnológicas y capital humano mejorando el procesos de selección de tal modo que reducirá la rotación y despido del personal así como también efectuar una elección adecuada en base a conocimientos y competencias que se reflejará en el manual de puestos de trabajo, por otro lado ayudará a efectuar la capacitación del personal civil y militar para mejorar el desempeño y habilidades de sus empleados garantizando y generando resultados con un alto nivel de productividad, tomando en cuenta los parámetros y leyes de cada entidad que rige a dicha entidad ya que se encuentra adscrita a la FAE.

Palabras Claves: Manual, puesto, perfil, rangos, conocimientos

ABSTRACT

This degree work is carried out with the purpose of carrying out a proposal focused on Development, Identification, Organization, and Evaluation of Job Profiles for the Aeronautical Industry Directorate (FAE-DIAF)" in order to enhance the roles, activities, and performance of candidates applying for various positions. The proposal aims to determine the company's needs based on the objectives and goals of each department or area, including administrative, financial, logistics, and human resources.

To describe job profiles that align with DIAF's requirements, it is essential to conduct an analysis of the organizational structure and the necessary job positions for the company. This analysis will establish the skills and requirements for each position, which will aid in the identification and evaluation of job positions prior to the development of the job position manual. As companies require technological updates and human capital, these factors will facilitate the selection process, aiming to reduce employee turnover and dismissals. Moreover, the appropriate selection based on knowledge and competencies reflected in the job position manual will enable the training of civilian and military personnel to improve their performance and skills. This, in turn, will guarantee and generate high levels of productivity, considering the parameters and laws established by the governing entities, as the aforementioned company is affiliated with the FAE.

Keywords: Manual, position, profile, ranks, knowledge

INTRODUCCIÓN

Las empresas son entidades u organizaciones que tienen un ciclo de vida en donde interviene el capital humano, intelectual y financiero, buscando una serie de objetivos marcados en su visión y misión, siendo el capital humano o también llamado talento humano el cual es el principal motor de una empresa quien posee habilidades, conocimientos, características y capacidades que le dan la razón de ser, movimiento y acciones a la organización desde el momento de la creación.

Es por eso por lo que cada una de ellas es un mundo distinto y requieren de un manual de puestos de trabajo para obtener resultados apropiados de acuerdo con las distintas necesidades que requiere una empresa u organización según su actividad laboral, por otro lado, es importante conocer las mejoras y nuevas tendencias que surgen en el mercado empresarial enfocados a la gestión de talento

En este trabajo de titulación se realizará un análisis de los puestos de trabajo para establecer perfiles esenciales y necesarios para la Dirección de Industria Aeronáutica FAE, que es una empresa enfocada al servicio técnico y de mantenimiento de aeronaves de la fuerza aérea ecuatoriana y de aeronaves civiles que requieren de su servicio.

Dentro del capítulo uno se halla el marco teórico que describe y define el proceso que se necesita para la elaboración y mejora de puestos de trabajo dentro de la empresa, así como información general como es la ubicación, misión, visión, cadena de valore y estructura de la empresa, dando paso a la implementación de mejoras del manual de puestos.

En el capítulo dos se encuentra la metodología y herramientas a utilizar para la recopilación de información mismo que ayudara a entender cual es la situación actual y posterior a esto a la elaboración de la matriz de puestos.

Dentro del capítulo tres se creará el manual de puestos según las necesidades de la industria destacando sus divisiones en procesos y series el mismo que servirá como herramienta base para sus diferentes objetivos y propósitos, facilitando la socialización a las distintas sucursales que requiere la DIAF.

Finalmente, el capítulo cuatro se efectuará conclusiones y recomendaciones en base al desarrollo del manual de puestos que serán útiles y ayudará a la empresa a un mejor desempeño y funcionamiento, basado en el manual de puestos de trabajo el cual se establece parámetros para reclutamiento de nuevo personal que estarán acorde con los requerimientos de la empresa.

CAPITULO I

1.1 MARCO CONCEPTUAL

La creación de puestos de trabajo de la DIAF es un proceso que establece factores para desarrollar un sistema justo e igualitario para los empleados. Dentro del manual existe importantes pasos para el desarrollo del manual:

Identificación de puestos: Primero, se deben identificar todos los puestos existentes en la Dirección de Industria Aeronáutica FAE y describirlos detalladamente, incluyendo las responsabilidades, tareas y requisitos esenciales para cada puesto.

Clasificación de puestos: A continuación, se deben clasificar los puestos en categorías, como niveles jerárquicos, tipos de trabajo, etc. Esta clasificación ayudará a establecer una organización clara que permita comparar los puestos de manera objetiva.

Valoración del puesto: Para valorar los puestos, se deben considerar factores como la responsabilidad, la experiencia, la educación y la formación requerida, el nivel de autoridad, el riesgo, etc. Se puede manejar varios métodos para valorar los puestos, como la evaluación por puntos, la evaluación comparativa, etc.

Definición de compensación: Una vez que se han identificado, clasificado y valorado los puestos, se deben establecer los niveles de compensación apropiados para cada puesto. La compensación debe ser justa y equitativa y debe tener en cuenta las condiciones de trabajo, la inflación y los salarios de mercado.

Revisión y actualización: Es importante revisar y actualizar periódicamente el manual para asegurarse de que sigue siendo relevante y está en línea con las necesidades y demandas actuales de la DIAF.

Hay algunas referencias útiles para la elaboración de puestos de la Dirección de Industria Aeronáutica FAE:

“*Compensation Management in a Knowledge-Based World* de Richard I. Henderson. Este libro proporciona una guía exhaustiva sobre cómo establecer un sistema de compensación justo y equitativo en un entorno empresarial cada vez más orientado a los conocimientos.” Henderson (2003).

“*Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. Este libro ofrece una introducción detallada a los métodos de evaluación de puestos y cómo se utilizan para establecer una estructura de compensación equitativa.” Armstrong (1991).

“*HR Metrics and Analytics*” de Steven De Caluwe. Este libro examina cómo utilizar la información y los datos para mejorar la toma de decisiones en materia de recursos humanos, incluyendo la identificación, clasificación y valoración de puestos.” Pérez (2020).

“*International Journal of Human Resource Management (IJHRM)*. Este es un periódico académico de alto nivel que publica artículos e investigaciones originales sobre una amplia gama de temas relacionados con los recursos humanos, incluyendo la identificación, clasificación y valoración de puestos.” Pérez (2020).

“*Society for Human Resource Management*” (SHRM). SHRM es una organización profesional que ofrece recursos, educación y asistencia a los profesionales de los recursos humanos, incluyendo información sobre la identificación, clasificación y valoración de puestos. Cuesta (2005).

El área de recursos humanos es quien administra al personal de la organización, se encargan de planifica, organiza, desarrolla y controla, así como establecer las estrategias que ayudan a fortalecer el desempeño de manera eficiente y eficaz. Prieto (2013).

El departamento de recursos humanos cumple con funciones que buscan mejorar al personal y la organización buscando el beneficio individual y colectivo, así como los objetivos, misión y visión, cumpliendo con el reclutamiento, selección, capacitaciones, análisis de personal y puestos Iturralde (2011).

Por varios años se ha escuchado hablar sobre el desarrollo y evolución de las empresas que tiene que ver con el bienestar y seguridad del principal recurso que es el personal, siendo el recurso más complicado de administrar. Jiménez (2017).

Los puestos o actualmente llamados cargos, entendiendo como puesto al lugar físico donde se desempeña las labores; mientras que el cargo es la actividad o responsabilidad que desempeña una persona dentro de una empresa. Iranzo (2017).

Por ello es importante saber diferenciar entre administrar el talento humano y administrar con el talento humano ya que durante años se ha demostrado que el éxito del empleado está dado por un buen puesto, motivaciones y ambiente laboral. Martínez (2018).

Tomando en cuenta que la motivación es parte esencial para el desempeño del trabajador ya que generala proactividad es decir el cumplimiento de los objetivos planteados estableciendo la felicidad laboral que influye en el trabajo y en el ámbito familiar generado por múltiples factores. Guzmán (2006).

1.2 Factores internos y externos

Según Amador (2016) “hace referencia a la organización como la unidad de trabajo compuesta por una estructura de misión, visión, valores, estrategias y herramientas que han sido planeadas, estructuradas y proyectadas con características propias que actúa en el marco empresarial del país de origen y en el mundo globalizado generados por los factores internos y externos.”

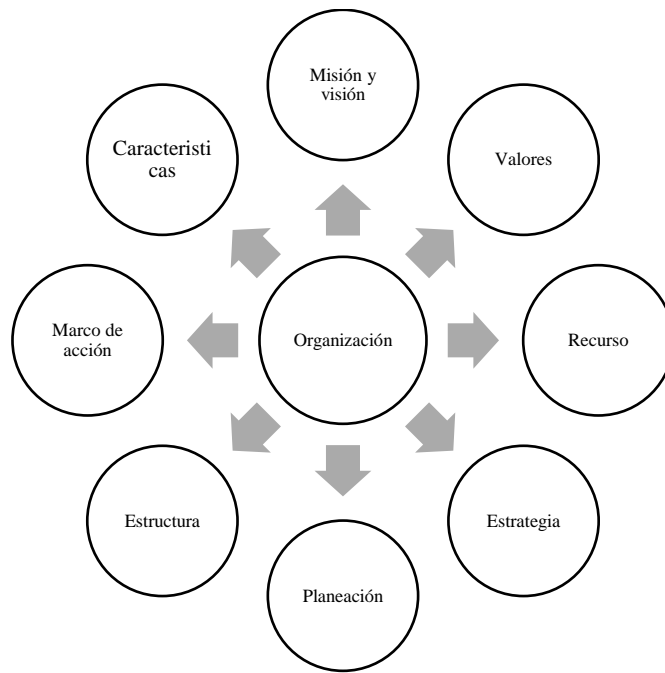


Figura 1. Aspectos internos de influencia en la organización

Fuente. Amador (2016, p. 36)

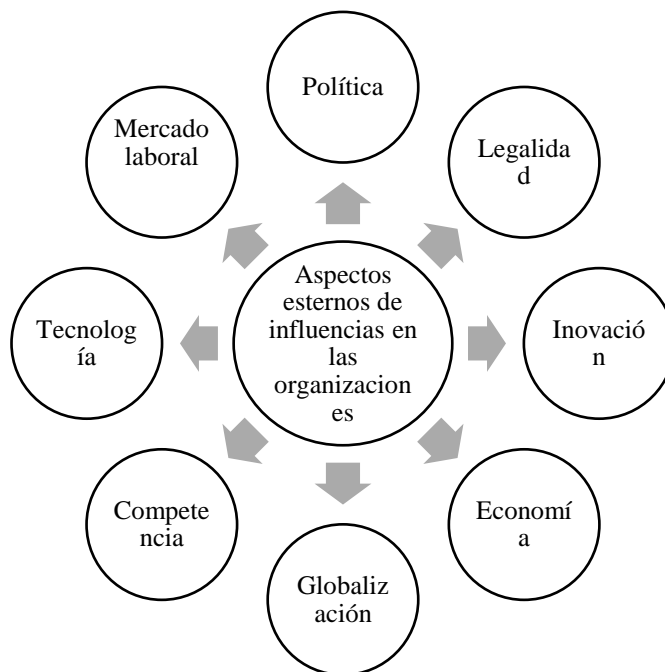


Figura 2: Aspectos externos de influencia en la organización

Fuente. Amador (2016, p. 38)

1.3 Análisis del puesto de trabajo.

De acuerdo con Gómez y Mejía (2000) “el análisis es un instrumento que permite recolectar información para tomar decisiones en un puesto de trabajo, así como las condiciones, funciones y competencias que se requiere para la evaluación de este.”

Para el desarrollo y elaboración del manual es indispensable ejecutar procesos que permitan determinar las obligaciones y responsabilidades, garantizando la descripción, especificaciones, competencias y habilidades que se necesita en el puesto de trabajo Iranzo (2017).

Mientras que Quiroz (2020) “menciona que el análisis de puestos es una técnica de gestión que tiene dos objetivos: Determinar responsabilidades y tareas, analizando sus características dando como consecuencia la descripción del puesto y determinación del perfil de competencias que tiene como objeto saber qué trabajador es el más óptimo.”

Por lo tanto, el análisis es la clave y pieza principal para el desarrollo de los perfiles, dentro de los cuales se debe tomar en cuenta varias interrogantes que ayudarán a mejorar y encontrar más información de un puesto tal como lo propone Mondy & Mondy (2010).

Siendo el propósito de respuestas a varias interrogantes como son: Qué ocupaciones físicas y mentales se lleva a cabo, es decir cuándo, dónde, cómo, por qué y qué cualidades son necesarias para desempeñarlas, mismas que se pueden establecer dentro de entrevistas personales o grupal. Mondy & Mondy (2010).

El análisis de puestos es la base de los manuales que garantiza los recursos humanos, ya que esta herramienta permitirá tomar decisiones respecto al personal que conformará el nuevo personal y de esta manera la aplicación de pruebas de idoneidad. Espinoza (2012).

Por otro lado, las personas que aplican a un puesto de trabajo o cargo, no solo se enfrentan a competencias cognitivas sino también emocionales y de desempeño dentro del lugar de trabajo las cuales reflejarán la capacidad de cada postulante. Escobar (2005).

El análisis de puestos comprende habilidades y responsabilidades que se necesita para cada tipo de cargo que será ocupado por una persona que cumpla con los requisitos, este procedimiento

ayudará a saber cuál será el candidato idóneo para cubrir el requerimiento de la empresa. Gonzales (2017).

1.4 Descripción de los perfiles de puestos de trabajo.

Para Jiménez (2011) define al puesto de trabajo como el espacio donde se desarrollan las habilidades, experiencias y esfuerzos que surgen de la educación y responsabilidad que exige el espacio de trabajo generando un ambiente laboral adecuado.

“La descripción de puestos o perfiles es aquel que permite conocer datos necesarios para la evaluación y análisis, es una breve descripción del trabajo que se realiza con la intención de comunicar la esencia del cargo como información relacionada con la identificación del puesto que se va a ejecutar, dentro de los cuales se identificará aspectos intrínsecos y extrínsecos.” Iturralde (2011).

Tabla 1. Factores extrínsecos e intrínsecos

FACTORES EXTRINSECOS	FACTORES INTRINSECOS
Son aquellos factores que están fuera del alcance y control de las personas, es decir que son aquellos factores que motivan al desempeño y crecimiento del personal dentro de su puesto de trabajo como: salario, seguridad laboral, ambiente laboral, beneficios, crecimiento, etc.	Son aquellos factores que están al alcance y control de las personas, es decir que son aquellos factores que se relacionan con lo que hacen y realizan dentro de su puesto de trabajo como: logros, recompensas, reconocimientos, que destacan el profesionalismo de su trabajo,

Fuente. Amador (2016)

Para Chiavenato (2011) la descripción del puesto es un instrumento que permite identificar, describir y finalmente definir un puesto enfocado en los deberes y responsabilidades especificadas en el mismo. De acuerdo con este concepto podemos aplicarlo en la documentación que explique el cargo a ocupar junto con sus funciones, responsabilidades, obligaciones, así como también la forma de evaluar el desempeño del personal.

1.5 Valoración de puestos

Es un proceso operativo, cuyo objetivo es establecer y asignar un valor adicional a cada puesto para lograr un objetivo de valoración. Este proceso logra identificar cuáles son las áreas, departamentos y puestos que conforman la empresa para garantizar el buen desarrollo y desempeño de la empresa. Arteaga (2013)

Recopilando la información que los autores y expertos en recursos humanos dentro de la valoración podemos afirmar que: “es un proceso en el cual se define y aplica técnicas y procedimientos que permiten analizar los distintos puestos que la organización requiere y tomar una decisión coherente para las necesidades de la empresa”. González (2019)

1.6 Clasificación de puestos

Según Dessler (1994) “es un proceso en el cual se establece la posición referente de cada puesto dentro de una organización. Este proceso se basa en una evaluación objetiva de tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto, así como de requisitos y habilidades necesarias para desempeñarlo con éxito.”

Para Zelaya J. (2006) la clasificación de puestos se lleva a cabo mediante la elaboración de un sistema de clasificación, que es un conjunto de criterios y normas que se utilizan para evaluar los puestos de trabajo y asignarles una categoría o nivel.

Los sistemas de clasificación pueden variar según la organización y el sector en el que se encuentran, pero en general se basan en factores como la complejidad de las tareas, el nivel de responsabilidad, la experiencia y la educación necesarias, entre otros. Lorenzo (2020)

“Uno de los principales beneficios de la clasificación de puestos es que ayuda a las empresas a establecer una estructura salarial justa y equitativa. El “salario representa un medio de estímulo al esfuerzo realizado por la persona dentro de su organización, fruto de su desempeño y sus funciones”. Deloitte (2018).

Al clasificar los puestos según su nivel de complejidad y responsabilidad, se pueden establecer rangos salariales adecuados para cada categoría, lo que a su vez ayuda ganar y retener al personal adecuado y motivado. Deloitte (2018).

“La clasificación de puestos ayuda a las empresas a identificar posibles brechas de habilidades y oportunidades para el desarrollo de sus empleados. Al evaluar los requisitos y las habilidades para cada puesto de trabajo, se pueden identificar las áreas en las que se pueden mejorar y establecer capacitaciones y desarrollo para alcanzar su máximo potencial.” Deloitte (2018).

“La clasificación de puestos es un elemento que permite identificar y observar las características, funciones, responsabilidades, nivel de dificultad entre otros elementos de cada uno de los cargos que el departamento requiere para la organización y así ubicar a cada cargo en áreas de similares.” González (2015)

De acuerdo con Zelaya (2015) “la clasificación de puestos es un proceso altamente competitivo en el cual congregan puestos de una organización, para realizar la clasificación de puestos de trabajo que realiza actividades esenciales, con la finalidad de darle la misma importancia organizativa, así como también un mismo tratamiento para el desarrollo mediante métodos y formas que garanticen la clasificación.”

1.7 Manual de puestos.

El manual de puestos es un instrumento que contiene una descripción detallada de cada actividad, responsabilidad, requisitos y características de cada puesto de trabajo dentro de una organización.

El manual es una herramienta para la gestión de una organización, ya que se define claramente las expectativas y los estándares para cada puesto, así como establecer una base clara para la valoración del desempeño y toma de decisiones relacionadas con el personal. Torres (2014)

En el manual de puestos, se describen tareas y responsabilidades específicas que se espera para cada empleado, así como los conocimientos, habilidades, experiencia, educación, entre otros, dependiendo de las necesidades y estándares de la organización para desempeñarlas en su puesto. Torres y Jaramillo (2014)

“Este documento es útil para empresas que tienen varios empleados o que está en constante crecimiento y cambio, ya que permite establecer una estructura organizativa clara para definir roles y responsabilidades de cada empleado. Ayuda a garantizar la equidad y consistencia en la gestión de recursos humanos, al establecer criterios objetivos para la contratación, promoción y remuneración.” Torres (2014)

“Teniendo en cuenta que el manual de funciones es un documento normativo de una empresa por medio del cual se describen las funciones específicas para cada cargo, facilitando así los procesos.” Torres (2014)

Para Torres (2014) “describe que el principal objetivo del manual de puestos es servir como herramienta que defina y establezca la estructura orgánica y funcional, así como los trayectos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad adecuada en la organización.”

“Facilitando el proceso de inducción al personal, así como determinando funciones, responsabilidades y delimitando las autoridades de los cargos mismos que ayudaran a establecer una jerarquía y una completa coordinación para el cumplimiento de las funciones.” Torres (2014)

1.8 Procedimiento técnico para la generación de información y perfiles de puestos de trabajo

Dentro de los requisitos que se necesita para establecer una matriz completa para la descripción de puestos y un adecuado manejo dentro del departamento de recursos humanos, así como también de las diferentes áreas que necesiten y de acuerdo con la base legal que rige a la DIAF y según el instructivo para el levantamiento de información MIDENA (2019) establece los siguientes requisitos detallados a continuación:

Tabla 2. Levantamiento de perfiles de puestos

Ubicación de puesto	El objetivo principal de la ubicación del cargo es que el colaborado es decir el empleado tenga claro es quienes son sus jefes inmediatos ya que es importante ubicar el puesto de manera gráfica en la
----------------------------	---

estructura organizacional dentro de la escala de niveles superior e inferior.

Tareas

Las tareas deben estar ligadas a las necesidades que el cargo necesita, así como las habilidades que se requiere para realizar dicha tarea, una vez definidas se establecerá la frecuencia y el tiempo con el que se requiere ejecutar.

Condiciones laborales

Las condiciones que se debe establece deben incluir medidas de seguridad ya que las actividades que realizan son con insumos de alta peligrosidad como el ruido y tamaño de los equipos de las aerolíneas, es decir se implementa fichas de chequeo de seguridad y bio seguridad a raíz del covid-19, de esta manera se garantiza las condiciones laborales.

Identificación del cargo

Para realizar la identificación, el primer paso que se debe hacer es ubicar el cargo dentro de la estructura organizacional, de esta manera se pueda establecer el nombre del cargo, el departamento o área al que pertenece, misión, conocimientos, habilidades, actividades, competencia y el cargo de la persona o jefe directo. Por otro lado, una vez establecida las normas y condiciones para la definición de puestos se puede implementar nuevos puestos de trabajo mediante la metodología usada y las entidades que rigen a la empresa.

Institución	Nombre de la institución, en este caso será Ministerio de Defensa Nacional / Dirección de industria aeronáutica FAE – DIAF.
Unidad Administrativa	Ingresar la denominación del proceso o gestión del puesto.
Denominación del puesto	Se realiza el proceso respectivo para el levantamiento de puestos y el nombre del puesto.
Código	Este código se debe dejar en blanco hasta recibir directrices del Ministerio de trabajo.
Nivel	Para definir este factor se debe utilizar las opciones: no profesional y profesional con el apoyo de la matriz de roles y grupos ocupacionales.
Rol del puesto	Es la actividad que ejerce la persona dentro de la organización, cumpliendo con las responsabilidades independientemente de las relaciones internas y externas.
Ámbito	En este campo se selecciona el ámbito Nacional debido a que Fuerzas Armadas tiene presencia en todo el territorio ecuatoriano.
Misión para el puesto	La misión debe denotar una acción que ejecutara el personal.
Actividad del puesto	Se definen en función al rol que desempeña y a la misión establecida anteriormente, así como también los

	productos y servicios de las gestiones o unidades administrativas a donde pertenece el puesto.
Interfaz del puesto	Corresponde a los nombres de los cargos, usuarios o beneficiarios del puesto.
Conocimientos requeridos	Se registra los conocimientos para el desempeño de cada una de las acciones del puesto, están sean en temas de la administración pública o temas generales relacionados a la gestión privada y/o pública.
Instrucción académica	Son los conocimientos adquiridos que ayudaran a ejecutar las actividades el puesto, aquellos que se adquirieron a lo largo de su vida académica, profesional, así como competencias necesarias para un desempeño de manera eficiente.
Experiencia laboral requerida	En este campo se evalúa el conocimiento y experiencia laboral
Destrezas técnicas	Son los comportamientos y competencia que se requiere para realizar las actividades de manera eficientemente.
Destrezas/ Habilidades conductuales	Dentro de este campo se detalla las habilidades personales y la conducta de una persona como son características en la cual refleja el comportamiento que está orientado al trabajo y se puede clasificar de forma lógica y fiable. En este campo se debe utilizar un diccionario de

	competencias del ministerio de trabajo para establecer las cinco competencias, ejecutadas en el mismo procedimiento que se realizó en la definición de las competencias técnicas.
Requerimientos de selección y capacitación	Este campo se basa en el listado de los conocimientos, formación, experiencia, competencias.
Valoración del puesto	En este campo se analiza factores de: competencias y dificultades del rol dentro de una ponderación o calificación de acuerdo con la necesidad de la empresa y de esta manera poder categorizar la remuneración salarial.
Capacitación	Se debe realiza el ingreso de todos los cursos de capacitación según lo requiera el puesto de trabajo.
Firmas de responsabilidad	En este campo se establece el nombre del área al cual pertenece el puesto, así mismo la fecha que será igual al acta de levantamiento de perfiles.
Descripción del perfil de puesto	Una vez realizado el análisis respectivo del puesto de trabajo en este campo se realiza un resumen del perfil del puesto el cual es aprobado por las Unidades de Talento Humano - UATH

Fuente. Torres y Jaramillo (2014)

Una vez comprendido los elementos del perfil de puestos de trabajo y de acuerdo con lo planteado con anterioridad se debe tomar en cuenta los rol de cada puesto institucional en las diferentes áreas ya sea profesional o no profesional en base a la matriz de roles y grupos ocupacionales mismo que se encuentra detallado en el anexo N°5 y de esos roles se determina la remuneración que se encuentra determinada por la escala denominada 22 grados del sector público que se encuentra detallado en el anexo N°6.

1.9 Matriz de verbos y competencias

Según Alles (2011) El documento interno organizacional denominado matriz de competencias detalla las aptitudes necesarias para cumplir con las estrategias empresariales, donde se especifican y definen las habilidades requeridas por cada trabajador de acuerdo con los objetivos y misión de la compañía.

La elaboración de un glosario de competencias implica tomar en cuenta ciertos atributos y determinar el título de la habilidad, su explicación y el grado de dominio en cada conducta. Es por eso por lo que Alles (2005) determina cinco tipos de competencias que son:

Tabla 3. Competencias

Competencias	
Organizacionales	Ligadas al tema estratégico, al tema de seguridad e higiene y a temas de cultura organizacional.
Tecnológicas	Son más específicas y van de la mano de los sistemas y habilidades técnicas asociadas a cada puesto de trabajo.
intelectuales	Afines con el conocimiento que debe tener cada colaborador.

Fuente: Alles (2005)

Mientras que la matriz de verbos es una herramienta permite identificar verbos de relación directa con el rol que ejecuta la actividad.

Tomando en cuenta que la DIAF es una institución adscrita a la fuerza aérea y según sus bases legales esta institución se rige a la matriz ya establecida en el instructivo del ministerio de trabajo.

1.10 Análisis de la situación actual

1.10.1 Historia DIAF

La DIAF según el reglamento general, la ley constitutiva de la dirección de industria aeronáutica, No. 115, de 1993, fue creada en la ley el 15 de junio de 1992, fecha en la que se convirtió en una entidad de derecho público, misma que se encuentra adscrita al Comando General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, como persona jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios.

La Dirección de Industria Aeronáutica FAE, ha sido organismo público de alto prestigio por más de 30 años en el Ecuador prestando servicios aeronáuticos, mantenimiento técnico, provisión de repuestos que incluyen la parte eléctrica, investigativa y modernización de cada una de las aeronaves civiles y militares dependiendo de los modelos tanto de las Fuerzas Armadas, aviación Estatal y aviación comercial nacional e internacional.

1.11 Logotipo

Durante 30 años el logotipo ha sido y brindado a la organización un reconocimiento altamente competitivo a nivel nacional e internacional generando apoyado al progreso social y económico del país dando calidad y prestigio al personal, así como a los servicios brindados dándole realce a los organismos que son de auténtica índole ecuatoriana.



Figura 3. Logotipo De La DIAF

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE

1.12 Ubicación Geográfica

La DIAF de acuerdo a su constitución se encuentra dividida en tres centros de producción, la matriz conformada por el área administrativa (DIAF-MATRIZ) ubicada en la ciudad de Quito sector Quito tenis, donde se desarrolla todos los departamentos: Financiero, Logístico, Comercial, Dirección Ejecutiva y Recursos Humanos, el centro de mantenimiento (OMA), ubicado en la ciudad de Latacunga, encargado de los servicios de mantenimiento en estructuras generales así como también el Centro de Investigación y Desarrollo (CID) que funcionan desde el año 2004 y finalmente el centro de mantenimiento electrónico (CEMEFA), ubicado en la ciudad de Guayaquil, encargado de los servicios de mantenimiento de equipos electrónicos, sistemas de comunicación y navegación. (Reglamento general FAE, 2021).



Figura 4. Ubicación de las sedes de la empresa DIAF (OMA – CEMEFA)- 2019

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE

1.13 Actividad de la empresa.

La DIAF es la organización de más alto prestigio en cuanto al servicio de mantenimiento y mejora de las aeronaves a nivel del Ecuador se realiza bienes y servicios aeronáuticos, construcción de elementos necesarios para la industria y provisión de partes y repuestos

aeronáuticos que integran la más alta calidad con tecnología de punta en todos los servicios que brinda.

A partir de la creación de la DIAF, la primera compañía en confiar y realizar un contrato de sus servicios fue TAME, empresa que realizó el mantenimiento de su flota de aviones Boeing y aviones Fokker, dando como resultado un excelente funcionamiento de sus flotas y brindando un adecuado servicio de funcionamiento y garantía.

Dentro de los trabajos de mantenimiento se puede destacar: reparación de estructura, pintura, soldaduras, chequeo, calibración de sistemas, instalación de transponder, peso y balance, inspección no destructiva, modernización de aviónica, sistemas de comunicación de navegación, reparación y calibración de instrumentos, entre otros.

1.14 Certificaciones y Autorizaciones

La Dirección de industria Aeronáutica brinda su apoyo a la aviación nacional e internacional posicionando sus servicios en el exterior y de esta manera conquistando el mercado aeronáutico internacional, cumpliendo con los estándares exigidos por las autoridades aeronáuticas ya que se encuentra en constante mejora continua y certificada bajo las normas ISO 9001.

La DIAF cuenta con el aval de certificaciones y autorizaciones de organismos de control aeronáutico locales e internacionales en la industria aeronáutica las cuales se destacan:



Figura 5. Certificación de la Federal Aviation Administration.

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE



Figura 6. Certificación de la Dirección General de Aviación Civil.

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE



Figura 7. Certificación de la Instituto Nacional de Aeronáutica Civil.

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE

1.15 Visión.

Esta entidad durante su trayectoria de vida se ha forjado un meta para mantener un alto prestigio y calidad de su trabajo, siendo así “Ser una organización líder y competitiva a nivel internacional en proveer servicios aeronáuticos con innovación tecnológica, orientada a la seguridad y al desarrollo nacional.” Reglamento interno DIAF (2021).

1.16 Misión.

Enfocados en su trabajo y su desempeño la DIAF “Proveer bienes y servicios aeronáuticos de excelencia a fin de satisfacer las necesidades de las FF. AA., operadores aéreos nacionales e internacionales; contribuyendo a la seguridad pública y al desarrollo aeronáutico del país.” Reglamento interno DIAF (2021).

Por lo tanto, la DIAF, para establecer su misión y misión cuenta con valores y principios institucionales como es la responsabilidad, honestidad, profesionalismo, confianza, compromiso, integridad, excelencia y disciplina operativa.

1.17 FODA.

El análisis situacional mediante un análisis FODA realizada por el área de recursos y planificación permite entender la situación actual de la compañía tanto interna y externa aplicando los recursos necesarios.

Tabla 3. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>En este ítem se destacan las capacidades que tiene la empresa para desarrollarse y que le permitan adquirir una buena posición frente a las diferentes competencias que se encuentran dentro del mercado, el área de recursos humanos de la DIAF ha destacado sus principales fortalezas que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Es la principal empresa de mantenimiento aeronáutico en el Ecuador. •Confianza de proveedores y clientes. •Tiene varias certificaciones por su amplia experiencia en mantenimiento en aeronaves comerciales y de la FAE. •Empleados altamente comprometidos. 	<p>En dicho apartado se destacan los factores positivos y favorables que tiene la empresa ya que le permite adquirir ventajas competitivas dentro de su actividad laboral en las que podemos destacar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Apertura a otros mercados por tener certificaciones. •Mantenimiento de flotas de FFAA. •Políticas públicas para el fortalecimiento de análisis público privadas para crecimiento empresarial. •Crecimiento de la aviación comercial regional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>En este punto la DIAF recalca los factores que son desfavorables para la empresa</p>	<p>Dentro de este ítem se destacan las situaciones que intervienen dentro del</p>

<p>frente a otras entidades que se dedican a una similar o una misma actividad laboral y estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Imagen en el mercado nacional y extranjero débil. •Recursos financieros limitados por mantener cartera vencida de clientes. •Mínima investigación y desarrollo. •Gerencia comercial con reducido talento humano. 	<p>entorno de la empresa que pueden afectar contra la estabilidad y prestigio de la organización en las cuales se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Talleres extranjeros con mejores ofertas económicas por devaluación de moneda extranjera. •Retraso en pagos de clientes. •Nuevas empresas de mantenimiento aeronáutico en el mercado que aplican nuevas estrategias para captar a la aviación menor. •Tecnologías nuevas en sistemas de aviación que requieren más especialización de técnicos.
--	---

Fuente: *Reglamento interno DIAF, 2019*

1.18 Organización Estructural.

La estructura organizacional de la DIAF se constituyó en el año de 1992 que se encontraba establecida en cinco niveles y a medida que fue creciendo la entidad, las unidades administrativas junto con los miembros del directorio de la DIAF realizaron modificaciones óptimas y necesarias para la institución, por lo que en el año 2019 se estableció y adecuo en cuatro niveles los cuales se puede observar a mayor detalle en el anexo N°1.

Tabla 4: *Estructura organizacional de puestos de trabajo en la DIAF.*

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	
Nivel Directivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio ejecutivo.
Nivel Asesor.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría jurídica. • Gestión y planificación estratégica. • Aseguramiento de calidad. • Sistemas integrados de SST.
Nivel apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia técnica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de contratación. • Gerencia financiera. • Gerencia administrativa.
Nivel de Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia comercial. • Gerencia logística. • Centro de mantenimiento CEMA.

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE

1.19 Mapa de procesos.

Por otro lado, hay que mencionar que la Industria aeronáutica tiene establecida su mapa de procesos en el cual se observa el movimiento, sistema y funcionamiento de cada una de sus áreas de acuerdo con los distintos niveles de la estructura organizacional la cual permite un acorde funcionamiento dentro de la empresa y de esta manera cumplir con los parámetros solicitados por la misma, así como el cumplimiento de las entidades certificadoras y en los procesos de auditoría interna y externa

1.20 Situación actual.

Las empresas son instituciones u organizaciones que tienen un tiempo de vida en donde se toma en cuenta el capital humano, intelectual y financiero, los cuales buscan varios objetivos enfocados en su visión y misión, siendo el capital humano o también llamado talento humano el principal motor de una empresa quien posee habilidades, conocimientos, capacidades, movimiento y acción a toda la empresa desde el momento de su creación.

Previo al confinamiento por el COVID-19 se realizó una reunión entre el área de recursos humanos, el área financiera y el directorio de la DIAF en la cual se analizó todas las falencias que existía en la empresa, dando como resultado varias necesidades que requiere la empresa, dentro de las más importantes y que se requiere mayor atención y por ende urgencia es la necesidad de elaborar un manual de puestos de trabajo propio de la DIAF ya que por varios años se ha venido usando como guía la matriz del Ministerio de Defensa (anexo N°3) y SENRES (anexo N°4), así como también lo establecido en el instructivo para el levantamiento de

información de puestos MIDENA-2019, ya que son perfiles de puestos que se asemejan a los perfiles que maneja y usa la DIAF.

Para el levantamiento y desarrollo del manual de puestos de trabajo del personal civil y militar de la FAE, en este caso de la DIAF, y con la ayuda del personal militar del área de recursos humanos quienes se encuentran a cargo de este proceso mismos que son técnicos especializados delegados de la FAE, se realizará un seguimiento y análisis de los perfiles que requiere la DIAF, quienes se rigen en la LOSEP y en la Norma técnica de subsistemas clasificación de puestos civil emitidas por el Ministerio de trabajo y manuales ya antes mencionados de entidades anexadas a la DIAF.

El manual de puestos DIAF se constituye como un instrumento técnico que a más de permitir la regularización del personal civil y militar dependiente de la institución; permitirá dar paso al cumplimiento de los subsistemas del talento humano, este desarrollo se realiza con la finalidad de hacer un ingreso de la información, descripción y perfiles de los puestos, así como también generar una herramienta que facilite los procedimientos que requieran de este instrumento.

1.20.1 Normas y entidades reguladoras de la DIAF

Par la realización del manual de puestos de la DIAF se sustentará en las siguientes normativas legales; Constitución del Ecuador ARTS.227, 229, LOSEP.Art.51 literal a), Reglamento a la LOSEP, Norma técnica del subsistema de Clasificación de puestos, Instructivo para el levantamiento de información descripción y perfil de puestos MIDENA-2019.

Así como también, se encuentran los entes rectores; Ministerio de Trabajo, Ministerio de defensa por ser una entidad adscrita a la FAE y el director de la DIAF (autoridad nominadora). Los instrumentos de institucionalidad que cuenta la DIAF son el código orgánico de la gestión por procesos mismos que se encuentran aprobados, de este modo identificado todos los reglamentos y cumpliendo con la normativa, se llevará a cabo el levantamiento de descripción de perfiles de puestos usando como base los perfiles que se venía aplicado actualmente.

1.20.2 Nómina de la DIAF

Realizando la evaluación de la situación actual y en consideración a la cantidad de cargos que mantiene la DIAF, así como el número de empleados que mantiene actualmente, se estableció

que la DIAF está conformada por; 48 empleados dentro del personal administrativo y 89 empleados del personal técnico dando un total de 137 empleados.

Por otra parte, en consecuencia, del Covid-19 y en vista a la cancelación y pausa del trabajo de operaciones de mantenimiento, lo que ocasionó pérdidas financieras exuberantes en base a las inspecciones y horas hombre durante los años 2019-2021 dando como resultado una pérdida del 53% de sus ingresos se propone invertir en capacitaciones para el personal técnico y de mantenimiento, y de igual manera en nuevas certificaciones para así mejorar la productividad.

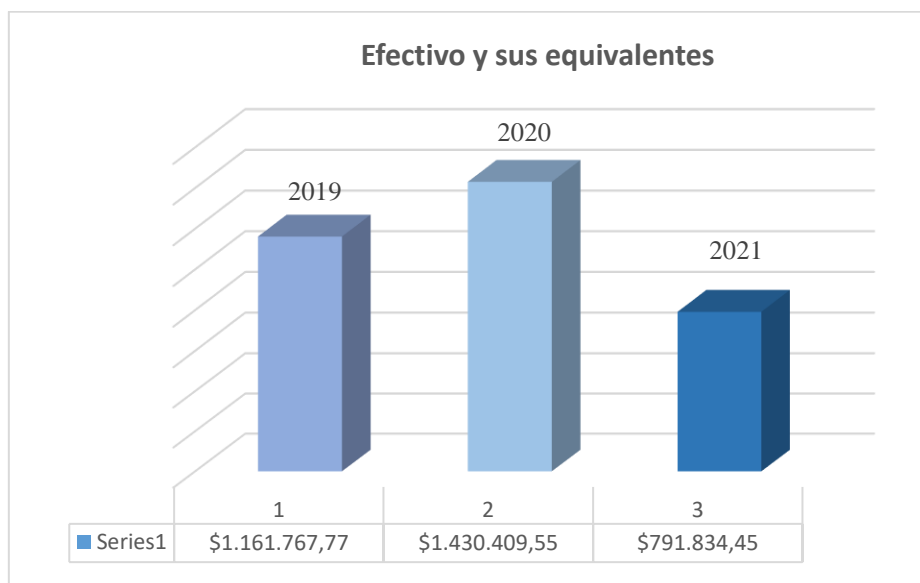


Figura 8: Efectivo y sus equivalentes

Fuente: DIAF- Dirección de industria aeronáutica FAE

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de estudio

Según, (Méndez, 1995) nos menciona 3 tipos de estudio el exploratorio, descriptivo y el explicativo, para la investigación se utilizará el tipo de estudio descriptivo que es el encargado de identificar características que permiten al investigador familiarizarse con el tema y del mismo modo realizar estudios más exhaustivos.

De esta manera se analizará todos los elementos necesarios para el objeto de la investigación y así poder dar una propuesta al problema planteado.

Tabla 5. Propuesta diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Exploratorio, descriptivo, correlacional
Tipo de diseño	Longitudinal, transversal
	Estudio de caso, maestral, poblacional
	Cuantitativo, cualitativo
	No experimental

FUENTE: Guía de normas para la elaboración de trabajos de titulación integración curricular (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)

2.2. Técnicas de Investigación para la recolección de Información

- **Investigación:** es una herramienta para la investigación se toman en cuenta el método de observación y método deductivo. La implementación respectivamente de cada método

tiene como fin la elaboración y desarrollo del presente trabajo, así como también obtener los resultados esperados.

- **Observación:** es una herramienta útil en los trabajos, consiste principalmente en la actividad de observar cada uno de los empleados, tal es el caso de los empleados de limpieza, línea de ensamblaje, operarios, personal logístico, etc”.

2.3. Análisis de los datos de investigación

Los datos obtenidos se los procesarán mediante una base de datos, en la cual se registrará y analizará la información más relevante, en base a los resultados se diseñará el manual de puestos de la DIAF.

Realizada la observación se puede dar respuestas a preguntas significativas y a su vez realizar predicciones de lo que se está investigando debido a que ya se tiene información y constancia de cada una de las actividades de los empleados de la empresa. (Dávila, 2006).

“Mediante este procedimiento se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados.” (Dávila, 2006).

2.4. Población y muestra

“La población es comprendida por el conjunto de individuos y objetos de estudio de los que se desea conocer una determinada información. El universo o población puede estar constituido por personas, registros entre otros”. (García, 2006).

La población y muestra de la Dirección de Industria Aeronáutica FAE que será tomada para la elaboración del manual se tomará de la situación actual es decir de los colaboradores que se encuentran laborando actualmente mismos que se encuentran detallados a continuación.

Tabla 6. Población y muestra de la DIAF

Descripción	Población
Área Administrativa	48
Área Técnica	89
TOTAL	137

FUENTE: Dirección de Industria Aeronáutica FAE

2.5. Método de recolección de información

La recopilación de información y creación del manual de puestos de trabajo se realizará mediante entrevistas al personal encargado de cada área que cuenta la Dirección de Industria Aeronáutica FAE, así como también mediante la observación la cual será de ayuda para la descripción de las actividades a realizar en cada puesto. Para los resultados de las entrevistas se realizará un total de 27 encuestas.

Tabla 7. Metodología de recolección de información

Fuente	Técnica de recolección
Trabajadores de la DIAF	Encuesta
Gerentes de cada departamento de la DIAF	Encuestas
Registro de la empresa	Guía de puestos

Fuente: Dirección de Industria Aeronáutica FAE (2019)

2.6. Procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilado los resultados, aplicando la herramienta de recolección de información mediante la encuesta se procederá a tabular y analizar cada una de las preguntas que nos ayudará a evaluar y tener un enfoque claro y asertivo de la condición y situación actual del funcionamiento de los puestos, actividades y responsabilidades, por otro lado se presentara los resultados mediante gráficos que ayudara a obtener las conclusiones y recomendaciones que pueden ser efectuadas y aplicables en la DIAF.

2.7. Análisis e interpretación de información

Para la entrevista al personal de la DIAF será realizada en la Matriz - Quito misma que cuenta departamentos administrativos y operativos para las diferentes áreas tales como el financiero, contable, logístico, talento humanos y capacitación de personal de operaciones y mantenimiento.

Cuentan con una larga trayectoria que les permite emitir características, conocimientos, actividades y responsabilidades dentro del área laboral.

Por otro parte, durante las encuestas realizada a los responsables de cada departamento, así como a empleados, se puedo observar que el ambiente laboral es de calidad y confianza, el cual permite un buen desempeño en cada actividad que desarrolla el personal de la DIAF.

Para el gerente del área de talento humano menciona que, a lo largo de vida de la DIAF, se ha venido observando inconformidades en cuanto a la falta de documentos o manuales que normaticen y regularicen el desarrollo del personal de manera eficiente y eficaz en cada uno de los puestos de trabajo.

Es por ello que se debe realizar una actualización y capacitación de documentación y manuales actualizados propias de la DIAF para garantizar la calidad del servicio que presta a la sociedad civil y aeronáutica.

2.7.1. Presentación de resultados

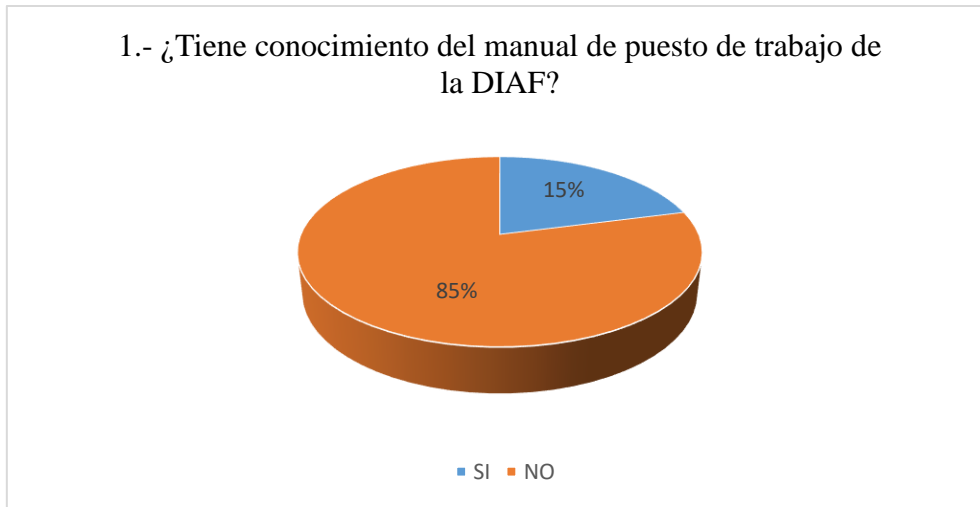


Figura 9: Encuesta - pregunta 1

Fuente: Propia del Autor

De acuerdo a los resultados reflejados en la encuesta nos detalla que el 15% de empleados desconocen del manual de puestos de trabajo mientras que el 85% de empleados conocen el manual de puestos de trabajo genérico es decir que es un manual que es adaptable de acuerdo a las condiciones que se presente, debido a que la empresa adscrita a la FAE los manuales de puestos de trabajo tanto de la FAE, Comando de Fuerzas Aéreas así como manuales genéricos como SENRES pueden ser totalmente aplicables de acuerdo al puesto de trabajo que requiera la institución, por lo tanto se ve la necesidad de crear un manual de puestos propio de la DIAF.

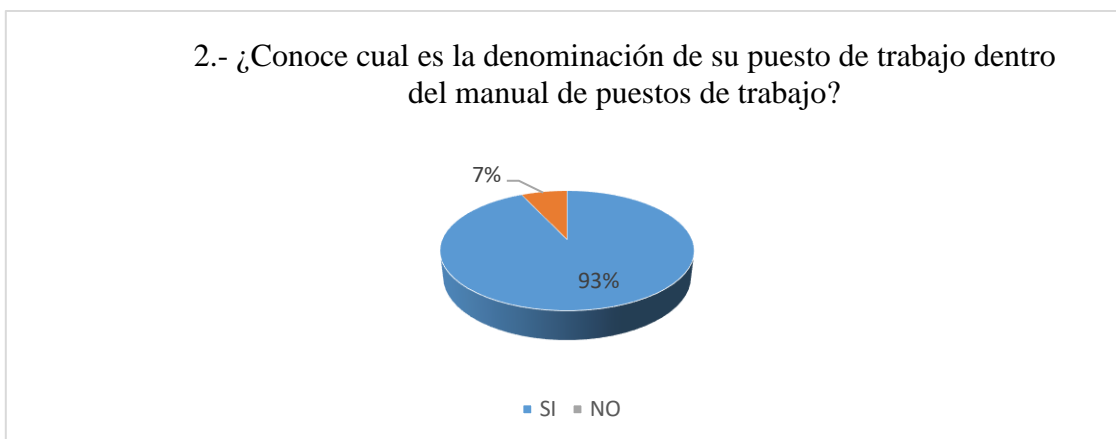


Figura 10: Encuesta - Pregunta 2

Fuente: Propia del Autor

Según los resultados reflejados en la encuesta nos indica que el 93% del personal de la DIAF sabe claramente cuál es la denominación de su cargo debido a que su trayectoria en el puesto de trabajo mientras que el 7% indica que el nombre que conoce de su puesto de trabajo no es el específico, es decir que de acuerdo con sus actividades y responsabilidades asumen el nombre del puesto, por lo tanto, es de vital importancia saber cuál es el nombre técnico y clave para cada puesto.

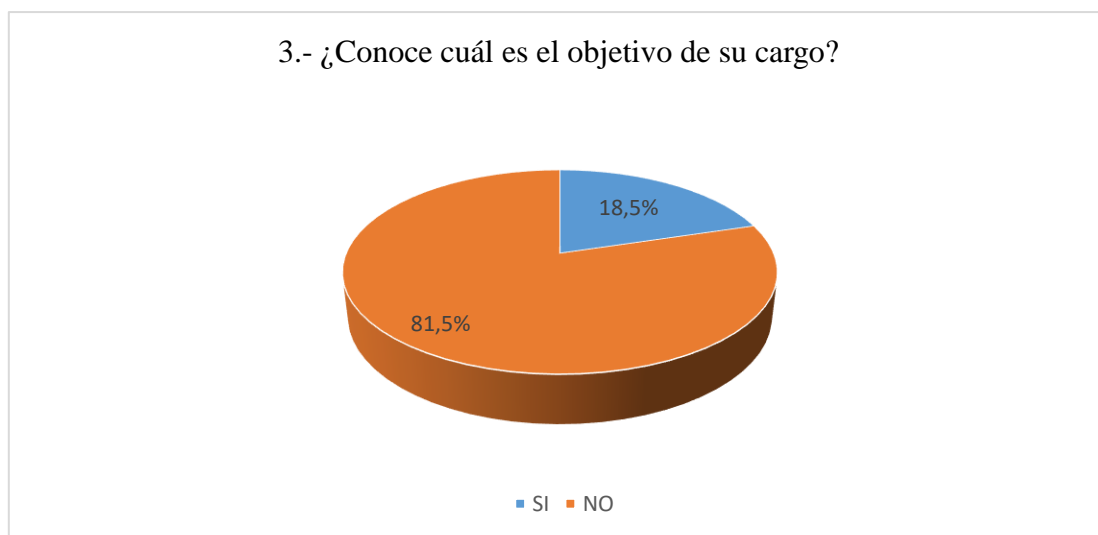


Figura 11: Encuesta – Pregunta 3

Fuente: Propia del Autor

En el gráfico se muestra que el 81,5% conoce el objetivo de su puesto de acuerdo con las actividades que realizan a diario cumpliendo con sus obligaciones, por otro lado, el 18,5% indica que desconoce de manera puntual cual es el objetivo planteado para el puesto de trabajo desde la alta dirección, debido a que no se ha aplicado la socialización de puestos de trabajo de cada área.

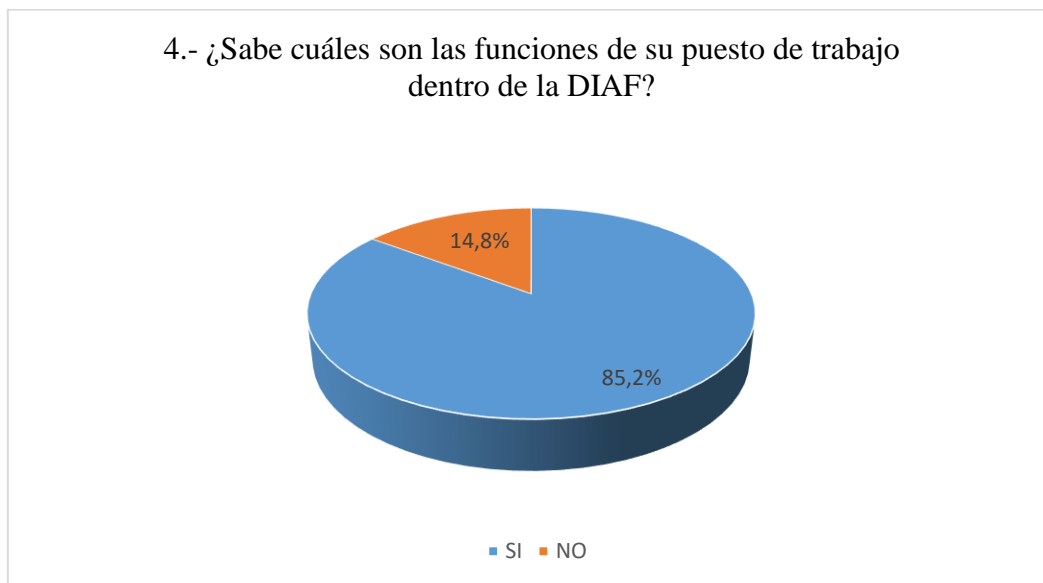


Figura 12: Encuesta – Pregunta 4

Fuente: Propia del Autor

Se puede observar claramente que el 85,2% es decir la gran mayoría de los empleados tienen claro cuáles son las funciones debido a que los gerentes de cada departamento indican sus actividades y responsabilidades, mientras que los empleados diariamente se esfuerzan en ser mejores y cumplir con cada una de sus actividades al igual que las funciones, satisfaciendo las necesidades del cliente y la empresa.

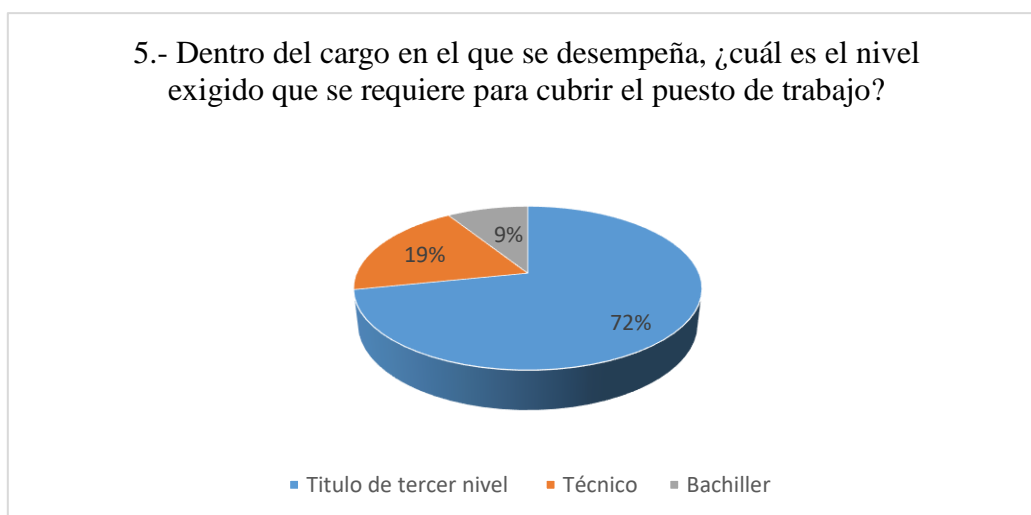


Figura 13: Encuesta – Pregunta 5

Fuente: Propia del Autor

Para la DIAF es de suma importancia la preparación profesional de esa manera garantiza la calidad del desempeño de sus empleados, es por ello que para cubrir cargos como son las gerencias de cada área se requiere tener un título de tercer o cuarto nivel mismo que se ve representado en el 72% mientras que para cubrir áreas como son de mantenimiento, o infraestructura se requiere de un nivel técnico siendo así el 19%, finalmente el 9 % se ve representado para puestos de trabajo de apoyo como es limpieza, mensajería, etc.



Figura 14: Encuesta – Pregunta 6

Fuente: Propia del Autor

Como se puede visualizar en los resultados, la experiencia es un plus que le permite el desarrollo de los empleados, así como el profesionalismo que maneja la empresa.

7.- ¿Considera que la capacitación y actualización de proceso es importante para un mejor desempeño y cumplimiento de las actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo?

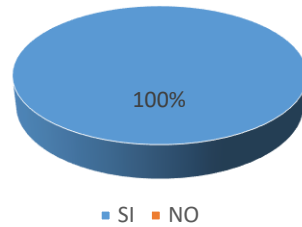


Figura 15: Encuesta – Pregunta 7

Fuente: Propia del Autor

Tanto para los empleadores como para la imagen de la empresa las capacitaciones y actualizaciones, es una inversión que se debe realizar para mejorar la efectividad y eficiencia de cada uno de sus empleados siendo el 100% de satisfacción en la garantía de su trabajo ya sean nacionales o internacionales.

8.- ¿Considera que la socialización del manual de puestos de trabajo permitirá a la empresa tener una mayor eficiencia tanto en la ejecución laboral, así como en la contratación de nuevo personal?

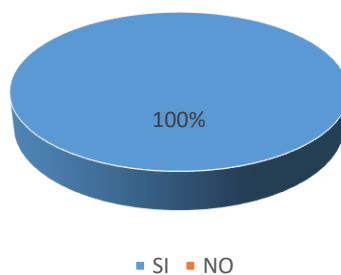


Figura 16: Encuesta – Pregunta 8

Fuente: Propia del Autor

La socialización de cada documento que ayude a la mejora asertiva del personal de trabajo, así como para la empresa ayuda a la mejora continua y de esta manera evitar inconformidades, por

otro lado, la institución contara con un manual de puestos que será de conocimiento para todo el personal y facilitara su ejecución dentro del departamento humano tanto para contrataciones futuras, así como el proceso de remuneraciones.

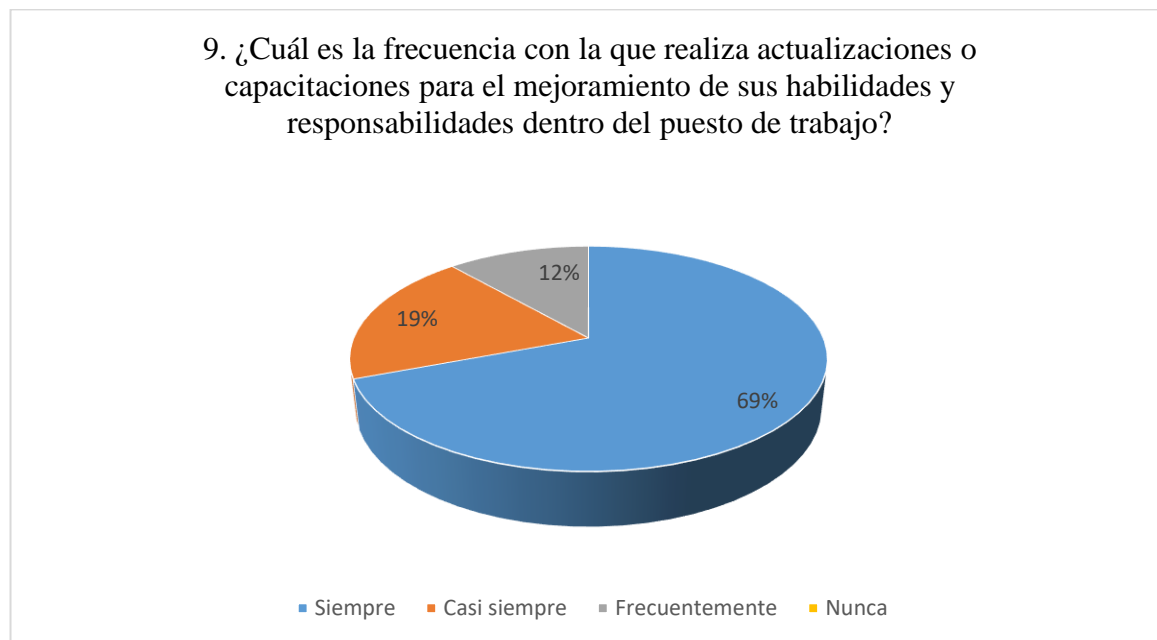


Figura 17: Encuesta – Pregunta 9

Fuente: Propia del Autor

Según los resultados generados a través de la encuesta nos indica que la frecuencia que se realizan las capacitaciones o actualizaciones al personal de la DIAF se encuentra establecido de la siguiente manera, siempre con el 69%, casi siempre con el 19% y Frecuentemente con el 12%, lo que nos demuestra que la DIAF procura generar mayor dedicación y motivación para seguir profesionalizándose.

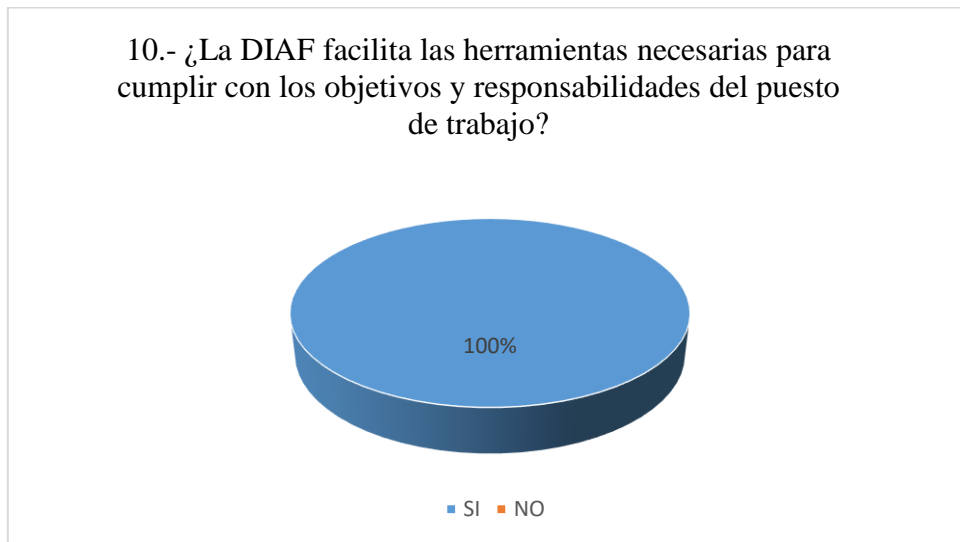


Figura 18: Encuesta – Pregunta 10

Fuente: Propia del Autor

De acuerdo con los resultados, la DIAF ofrece y mantiene todos los elementos y herramientas necesarios para realizar las actividades para las cuales fueron contratado, de esa manera evitar accidentes cumpliendo de esta manera con la norma ISO 45000.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO Y DESARROLLO DEL MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO.

Como sea ha explicado en los capítulos anteriores, el área de recursos humanos es la principal área encargada de gestionar el bien estar de todos los empleados, siendo ellos el recurso necesario de una empresa a través del cual se genera las actividades y labores para la mejora y crecimiento de la institución tomando en cuenta los cambios constantes de la economía y el desarrollo tecnológico, así como también los nuevos retos a causa de la pandemia.

Este es el caso de la DIAF que fue una de las organizaciones afectadas por la pandemia quien por su actividad económica era imposible detener las labores al 100% por lo que se vieron en la necesidad de establecer turnos rotativos con el personal necesario para cumplir las contrataciones pendientes en el marco de mantenimiento de aeronaves.

Dentro de este panorama la dirección de recursos humanos, se vieron en la necesidad de realizar el desarrollo de puestos, ya que presentaron obstáculos que enfrentaron durante esta época, por lo que se propone la elaboración de este el cual se ajusten las necesidades y requerimientos, así como también un nuevo proceso para la actualización, mediante el análisis y descripción, siendo este el principal documento para futuros requerimientos.

Para la Industria Aeronáutica DIAF el manual de puestos de trabajo es un instrumento necesaria e indispensable para el correcto funcionamiento de la institución, los puestos de trabajo se encuentran a nivel institucional en la cual consta los requisitos, características propias para la institución, así como también la experiencia laboral, destrezas específicas y habilidades generales.

Tomando en cuenta que el manual y los procesos deben estar ligados a los parametros, normas y políticas emitidas por las entidades que la rigen, por lo que se formula el siguiente desarrollo y planificación de acuerdo con cada ítem para establecer un adecuado manual, así como también las capacitaciones del personal para mejorar sus perfiles profesionales y a su vez la calidad de su servicio.

3.1 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL MANUAL DE PUESTOS DE LA DIAF.

La creación de puestos tiene como estrategia establecer una visión general de todo el proceso que con lleva un puesto o cargo desde los empleados hasta la organización en general, en las que se destaca las actividades, habilidades, responsabilidades y obligaciones que aporten en el desarrollo de toda la organización y a su vez que permita a los ejecutivos y al personal administrativo de recursos humanos el reclutamiento e inducción del nuevo personal de una manera más fácil, en la descripción se debe establecer responsabilidades ya que si se establece actividades la descripción del cargo queda obsoleta en corto tiempo por lo que se verán en la obligación de realizar actualizaciones con mayor frecuencia.

Dentro de las responsabilidades hay que tomar en cuenta factores como: la acción; la cual debe estar en un verbo en infinitivo, el objeto; es decir el proceso que se va a realizar sobre la acción y finalmente de esta manera obtener un resultado. Este proceso debe ser elaborado de una forma sistemática con la finalidad de que la estructura organizacional, el progreso del recurso humano y todos los subsistemas que se encuentran en esta área se hallen agrupadas armónicamente.

Por esta razón la obtención de información se debe llevar a cabo a través de una entrevista la cual debe estar dirigido por el personal de talento humano y un observador externo, enfocada a cada uno de los empleados que se encuentran realizando el trabajo para que de esta manera se pueda registrar los problemas y dificultades a las que se enfrentan día a día y durante el tiempo que implica realizar sus labores, así como también las actividades positivas con el fin de mejorar y detallar en la descripción del puesto por lo tanto se propone el siguiente formato para registrar el levantamiento de información previo al desarrollo del perfil del puesto.

3.1.1 Propuesta de registro de cargos de puestos de trabajo.

HOJA DE REGISTRO PARA EL ANALISIS DE CARGOS DE TRABAJO DIRECCIÓN DE INDUSTRIA AERONÁUTICA FAE- DIAF

Objetivo: _____

Instrucciones: _____

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

Fecha: _____

Nombre del encuestador: _____

Nombre del empleado: _____

Cargo: _____

Lugar/departamento del puesto: _____

Tiempo ocupando el trabajo: _____

Nombre del jefe: _____

Puesto del jefe: _____

RESUMEN DE ACTIVIDADES LABORALES.

Describir de manera breve las principales funciones, tareas y actividades que realiza dentro de su cargo/ puesto de trabajo.

Detallar si existen actividades que no se encuentran incluidas en la descripción de puestos vigente.

NIVEL EDUCATIVO O ESPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO / PUESTO.

Seleccione una opción:

¿Cuál es el nivel educativo que se requiere para realizar su trabajo?

- Bachiller.
- Técnico superior.

- Título universitario.
- Maestría.
- PHD

¿Cuál es el título profesional que se requiere?

¿Cuál es el tiempo de experiencia que se requiere?

¿El cargo que realiza requiere de capacitaciones y certificaciones?

SI NO

APTITUDES

Selecciones una o varias opciones.

¿Cuáles son las aptitudes que se necesita para desempeñar el cargo?

- Toma de decisión.
- Expresión oral.
- Coordinación.
- Iniciativa.
- Creatividad.
- Atención
- Redacción.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Organización.
- Dominio de tecnología.

RECOMENDACIONES GENERALES

Un vez comprendido los conceptos y bases legales explicados en el capítulo anterior y en conocimiento del directorio como máximo organismo que es el encargado de tomar conocimiento y aprobar el proceso de manual conjuntamente con los jefes departamentales se realiza el desarrollo del manual de puestos de trabajo , el cual se elabora en función a las reuniones requeridas y establecidas en el área o lugar de trabajo que solicita un puesto, mismo que se detalla y se encuentra estructurado por procesos en razón a que está alineado al reglamento orgánico por procesos de la DIAF y por serie en razón a la matriz estandarizada por el Ministerio de Trabajo para la aplicación en el sector público en el cual se especifica los puestos, grupo ocupacional, grado y remuneración.

Por lo tanto el desarrollo del manual de puestos está establecido a las necesidades institucionales de las unidades administrativas y operacionales tanto para la (DIAF-MATRIZ, Quito), Centro de mantenimiento aeronáutico (CEMA Latacunga) y Centro de mantenimiento electrónico (CEMEFA, Guayaquil) en sus distintos niveles: directivo, asesor, apoyo y nivel sustantivo, en coordinación con las unidades administrativas en función a esto se plasman los perfiles que requiere la Industria Aeronáutica DIAF.

Los niveles estructurales se definen y agrupan en puestos de similares características, así como también de procesos de puestos de trabajo, con el fin de avalar la igualdad de oportunidades para los diferentes procesos que se generen con el personal. se presenta el índice del manual de puestos de trabajo.

3.1.2 Desarrollo del manual de puestos de trabajo de la DIAF

ÍNDICE

MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

DIRECCIÓN DE INDUSTRIA AERONAUTICA DE LA FAE - DIAF

PROCESO GOBERNANTE.

PROCESOS HABILITANTE.

PROCESO DE GESTIÓN ASESORÍA JURÍDICA.

Serie de asesoría jurídica.

Analista patrocinio institucional

Abogado 2

Asistente de abogacía

PROCESO DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Serie de Planificación

Analista de seguimiento y evaluación 2

Analista de planificación 1

Asistente de planificación

PROCESO DE GESTIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Serie de aseguramiento de inspección, calidad y certificación.

Auditor de aseguramiento de calidad.

Inspector.

PROCESO DE GESTIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE SEGURIDAD.

Serie de seguridad operacional, seguridad / salud ocupacional y ambiental.

Analista de seguridad 3

Analista de seguridad 2

PROCESO HABILITANTE DE APOYO.

PROCESO DE GESTIÓN CONTRATACIÓN.

Serie de contratación.

Analista de contratación 2.

Asistente de contratación

Abogado de contratación

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA.

Serie financiera.

Contador general.

Analista de presupuesto 1.

Asistente de presupuesto 1.

Analista de contabilidad 1.

Asistente de contabilidad 1.

Analista tesorería.

Analista cobranza.

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Serie de TIC´s

Técnico de mantenimiento de equipos informáticos.

Analista de sistemas de la información 2.

Asistente de sistemas de la información.

Analista para redes y comunicaciones.

Analista de base de datos 2.

Comunicador social.

Serie talento humano.

Analista jurídico talento humano.

Serie de mantenimiento infraestructural.

Serie de apoyo administrativo.

Secretaria ejecutiva.

Operador de máquinas de reproducción de documentos.

PROCESO OPERATIVO / SUSTANTIVO.

PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL.

Serie comercial.

Analista comercial.

Analista de marketing.

Asistente comercial.

Analista de crédito.

PROCESO DE LOGÍSTICA.

Serie logística.

Asistente de comercio exterior.

Guardalmacén.

Analista de gestión de almacenamiento y distribución de materiales.

Supervisor de bodega.

Bodeguero.

PROCESO DE GESTIÓN OPERACIONES DE MANTENIMIENTO AERONÁUTICO.

Serie gerencia.

Serie de planificación e ingeniería de soporte para proyectos aeronáuticos.

Analista de ingeniería y planificación.

Serie Mantenimiento de aeronaves.

Técnico de mantenimiento de aeronaves.

Ayudante de mantenimiento de aeronaves.

Serie de estructuras de aeronaves

Supervisor de estructuras.

Técnico de estructuras.

Serie de aviónica.

Técnico de aviónica.

Serie de pintura de aeronaves.

Pintor de aeronaves.

Serie de soldas.

Ayudante de soldas.

Técnico de soldas.

Serie de tornos.

Técnico de tornos

Serie Mantenimiento CEMEFA

Técnico

Propuesta de la matriz de puestos de trabajo para la DIAF

Una vez aplicada la encuesta y de acuerdo con la información obtenida se establece la matriz para la DIAF en la cual se estableces los parámetros, áreas, factores y herramientas que necesita para un adecuado manejo del personal en cada área o puesto de trabajo, a continuación, se detalla cada parte y requisito que necesita un puesto de trabajo.

Tabla 8. Datos de identificación del puesto

1.-DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código		Unidad Administrativa	
Denominación del puesto		Rol	
nivel		grupo ocupacional	

Fuente: Elaboración del autor

Código: Número que será asignada de acuerdo con la partida presupuestaria en la DIAF.

Denominación del puesto: Nombre del puesto que será asignado al momento de la creación de este.

Nivel: Profesional o no profesional.

Unidad Administrativa: Área a la que pertenece el puesto

Rol: Servicios, administrativo, técnico, procesos, etc.

Grupo ocupacional: Servidor público 1, servidor público de apoyo 1, etc.

Tabla 9. Misión del puesto

2.-MISIÓN

Fuente: Elaboración del autor

Misión: Es la acción que va a realizar el personal respondiendo a tres preguntas que hacer, como hacer y para que hacer.

Tabla 10. Relaciones internas y externas del puesto

3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
interfaz

--

Fuente: Elaboración del autor

Interfaz: Es la relación que tiene cada uno de los cargos con diferentes áreas.

Tabla 11. Instrucción Formal

4.-INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Nivel de Instrucción		Experiencia laboral	
Área de Conocimiento			

Fuente: Elaboración del autor

Nivel de Instrucción: Es el grupo ocupacional requerido ya sea servidor público o privado.

Área de conocimiento: Se establece según el puesto pueden ser Contabilidad, Economía, Administración, logística, etc.

Experiencia laboral: Es el tiempo de experiencia que requiere el puesto.

Tabla 12. Actividades y Competencias del puesto

5.-ACTIVIDADES	6.-COMPETENCIAS


Fuente: Elaboración del autor

Actividades: Son aquellas acciones o comportamiento dentro del puesto que general valor para el desempeño de este las cuales deben ser medibles, cuantificables y verificables.

Competencias: Son habilidades que cada persona ejerce dentro del puesto, estas también pueden definirse como características.

Una vez definido cada área y componentes del manual de puestos se establece la matriz final para cada uno de los puestos ya mencionados con anterioridad sido esta la mencionada en la siguiente tabla.

Tabla 13. Matriz para la descripción de puestos de la DIAF

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1.-DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Código		Unidad Administrativa	
Denominación del puesto		Rol	
nivel		grupo ocupacional	
2.-MISIÓN			
3.-RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
interfaz			
4.-INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Nivel de Instrucción		Tiempo de experiencia	
Área de Conocimiento			
5.-ACTIVIDADES		6.-COMPETENCIAS	

Fuente: Elaboración del autor

CAITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Durante la investigación para la propuesta del manual de identificación, clasificación y valoración se llega a la conclusión de que el manual es de vital importancia, debido a que se logra mayor eficiencia y eficacia del talento humano y financiero.
- Se puede concluir que el manual de puestos de trabajo de la DIAF con una correcta estructura organizacional se puede llevar un buen control de los objetivos de la empresa, así como las del personal y de esta manera cumplir con las necesidades de esta.
- La propuesta del manual de identificación, clasificación y valoración de puestos es un proceso el cual conlleva al desempeño del personal es un instrumento de apoyo e inspección ya que ayudan a reducir el índice de rotación del personal.
- El principal objetivo de esta investigación es entregar una propuesta en la cual se destaque el correcto uso del manual de puestos facilitando la estandarización de procesos y las actividades que se realiza en cada uno, permitiendo documentar cada puesto que requiere la DIAF
- Bajo el análisis que se realizó para el desarrollo del manual de puestos se logró ajustar una matriz de puestos de acuerdo con la normativa que los rige con la finalidad de que tengan un manual de control al momento de realizar una nueva contratación dependiendo de la necesidad que requiera la industria.
- Realizado el análisis respectivo en la DIAF y bajo las necesidades las normativas se realizó una adecuación en los nombres del cargo, así como también la creación de nuevas áreas y puestos de trabajo para un mejor desempeño del personal que conforma la DIAF.
- Por otra parte, se concluye que la estandarización de cargos, así como también la capacitación del personal generara mayor desempeño y productividad de este, teniendo oportunidad de crecimiento profesional dentro de la industria.

- Finalmente se concluye que al determinar y crear una matriz de verbos y un diccionario de competencias se establecerá un documento con habilidades, actitudes y aptitudes que facilitaran la descripción de los cargos laborales con mayor especificación orientados a los requerimientos de la DIAF.

RECOMENDACIONES:

La Dirección de Industria Aeronáutica FAE siendo una institución con gran potencial y con un alto estándar de calidad en la línea aérea se recomienda que:

- Deben realizar una revisión cada 4 años ya que se acopla con los manuales de cumplimiento dentro de la FAE y de esta manera evitar un ambiente de inestabilidad para el personal.

- Tomen en cuenta las nuevas estructuraciones y creaciones de puestos de trabajo para mejorar su funcionalidad y estandarizar cada uno de sus puestos y de esta manera evitar falencias al momento de cumplir su cargo.

- Entregar al menos una copia del manual de puesto, a cada gerencia o departamento para que sean socializados a los trabajadores y sean fuente de consulta para cada uno de ellos.

- Realicen evaluaciones del desempeño de cada empleado e identificar las falencias de los cargos según la matriz de puestos de trabajo planteadas.

- Mantener y realizar mejoras continuas para que la empresa sea un ente de calidad dentro del Ecuador aplicando todos los objetivos, procesos, habilidades, deberes y responsabilidades de que cada pues.

Por otro lado, este instrumento reduce especulaciones que conlleven a malos entendido entre el personal y por ende dentro de la institución. También le permite generar relaciones con otras empresas de igual actividad, evitando tenciones interpersonales y facilitando el crecimiento personal.

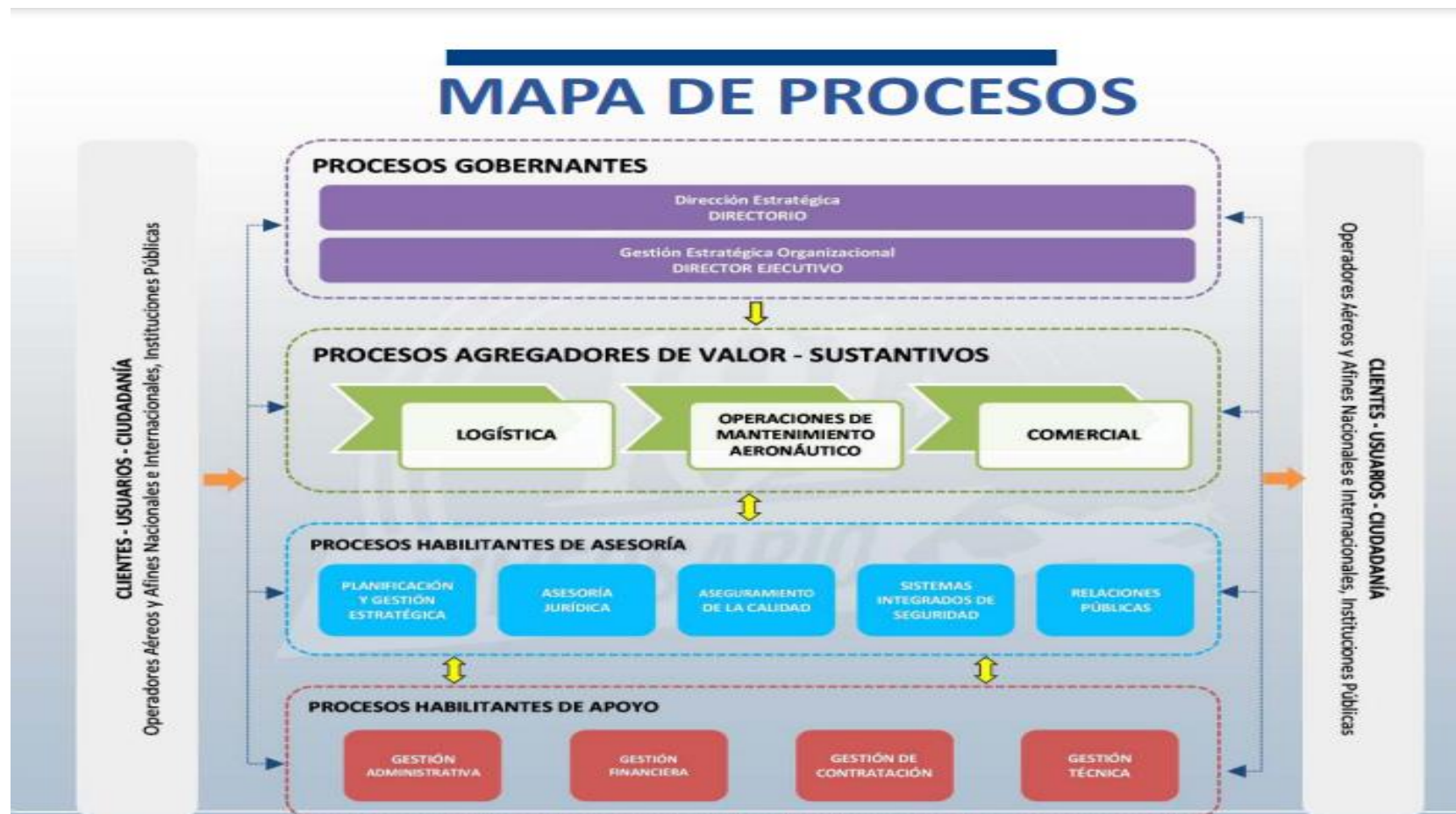
Es importante que un trabajador conociendo su función, responsabilidades dentro de la organización, pueda aumentar el desempeño en su área de trabajo de la manera más correcta y estandarizada para el desarrollo de sus actividades.

ANEXOS

ANEXOS 1: Estructura organizacional DIAF.



Anexo 2: Mapa de procesos de la Dirección de Industria Aeronáutica FAE.



Anexo 3: Descripción y perfil del puesto.

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	0.00.00.3.04.03.01.0	INTERFAZ Contador General, Director Financiero, Unidades internas, Bancos, Proveedores.	Nivel de Instrucción:	Superior
Denominación:	Asistente de Contabilidad		Título Requerido:	Ingeniero / Doctor / Economista
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía.
Subproceso:	Gestión de Contabilidad			
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico			
Grupo Ocupacional:	Profesional			
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Colaborar en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de Estados Financieros.		Tiempo de Experiencia:	2 años	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimiento de procedimientos contables.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Consolida documentación para conciliaciones bancarias.		Manejo del sistema contable, contabilidad básica.		Organización de la información
Prepara las planillas de aportes al IESS.		Manejo del sistema contable y leyes de Seguridad Social		Habilidad analítica
Registra documentación de pagos en efectivo.		Manejo del sistema contable.		Habilidad analítica
Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.		Conocimientos sobre tributación.		Destreza matemática
Prepara comprobantes de pago y cheques elaborados.		Manejo del sistema contable.		Habilidad analítica
Prepara declaraciones de impuestos.		Conocimientos sobre tributación.		Destreza matemática
Consolida, revisa y verifica que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.		Conocimientos sobre tributación.		Habilidad analítica
Prepara comprobantes de retención de impuestos.		Manejo del sistema contable y tributación.		Destreza matemática

Anexo 5: Matriz de roles y grupos ocupacionales.

Ministerio Defensa Nacional- Dirección de talento Humano.



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

MATRIZ DE ROLES Y GRUPOS OCUPACIONALES

NIVEL	ROL	GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES (REFERENCIAL)	INTERFAZ
NO PROFESIONAL	SERVICIOS	SERVIDOR PÚBLICO SERVICIOS 1	1	527	NO REQUERIDA	N/A	BAJO	CLIENTES INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN, JEFE INMEDIATO, EQUIPO DE TRABAJO E INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.
		SERVIDOR PÚBLICO SERVICIOS 2	2	553			BAJO	
	ADMINISTRATIVO	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1	3	585	NO REQUERIDA	BACHILLER	BAJO	
		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	4	622			BAJO	
	TÉCNICO	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	5	675	3 MESES		BAJO	
		SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	6	733			BAJO	
	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO	SERVIDOR PÚBLICO 1	7	817	6 MESES	TERCER AÑO APROBADO, CULMINACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	BAJO - MEDIO	
PROFESIONAL	EJECUCIÓN DE PROCESOS	SERVIDOR PÚBLICO 2	8	901	3 AÑOS	TECNICO SUPERIOR	MEDIO	
					2 AÑOS	TECNOLÓGICO SUPERIOR	MEDIO	
					1 AÑO	TERCER NIVEL	MEDIO	
		SERVIDOR PÚBLICO 3	9	986	4 AÑOS	TECNICO SUPERIOR	MEDIO	
					3 AÑOS	TECNOLÓGICO SUPERIOR	MEDIO	
					1 AÑO 6 MESES	TERCER NIVEL	MEDIO	
	SERVIDOR PÚBLICO 4	10	1086	5 AÑOS	TECNICO SUPERIOR	MEDIO		
				4 AÑOS	TECNOLÓGICO SUPERIOR	MEDIO		
				2 AÑOS	TERCER NIVEL	MEDIO		
	SERVIDOR PÚBLICO 5	11	1212	6 AÑOS	TECNICO SUPERIOR	MEDIO		
				5 AÑOS	TECNOLÓGICO SUPERIOR	MEDIO		
				2 AÑOS 6 MESES	TERCER NIVEL	MEDIO		
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	SERVIDOR PÚBLICO 6	12	1412	3 AÑOS	TERCER NIVEL	ALTO - MEDIO	
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	SERVIDOR PÚBLICO 7	13	1676	4 AÑOS	TERCER NIVEL	ALTO		

Anexo 6: Grupos ocupacionales.

Ministerio Defensa Nacional- Dirección de talento Humano.

1

<i>Grupo ocupacional</i>	<i>Grado</i>	<i>RMU USD</i>
<i>Servidor Público de Servicios 1</i>	<i>1</i>	<i>527</i>
<i>Servidor Público de Servicios 2</i>	<i>2</i>	<i>553</i>
<i>Servidor Público de Apoyo 1</i>	<i>3</i>	<i>585</i>
<i>Servidor Público de Apoyo 2</i>	<i>4</i>	<i>622</i>
<i>Servidor Público de Apoyo 3</i>	<i>5</i>	<i>675</i>
<i>Servidor Público de Apoyo 4</i>	<i>6</i>	<i>733</i>
<i>Servidor Público 1</i>	<i>7</i>	<i>817</i>
<i>Servidor Público 2</i>	<i>8</i>	<i>901</i>
<i>Servidor Público 3</i>	<i>9</i>	<i>986</i>
<i>Servidor Público 4</i>	<i>10</i>	<i>1.086</i>
<i>Servidor Público 5</i>	<i>11</i>	<i>1.212</i>
<i>Servidor Público 6</i>	<i>12</i>	<i>1.412</i>
<i>Servidor Público 7</i>	<i>13</i>	<i>1.676</i>
<i>Servidor Público 8</i>	<i>14</i>	<i>1.760</i>
<i>Servidor Público 9</i>	<i>15</i>	<i>2.034</i>
<i>Servidor Público 10</i>	<i>16</i>	<i>2.308</i>
<i>Servidor Público 11</i>	<i>17</i>	<i>2.358</i>
<i>Servidor Público 12</i>	<i>18</i>	<i>2.408</i>
<i>Servidor Público 13</i>	<i>19</i>	<i>2.670</i>
<i>Servidor Público 14</i>	<i>20</i>	<i>3.188</i>
<i>Servidor Público 15</i>	<i>21</i>	<i>3.848</i>
<i>Servidor Público 16</i>	<i>22</i>	<i>4.500</i>

BIBLIOGRAFÍA:

- Reyes Martínez L. (2009). Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca, recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5047/1/UPS-CT001699.pdf>.
- Padilla Loera R. (2013). Universidad Autónoma de Nuevo León recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>.
- Encalada Acosta V. (2017) Pontificia Universidad Católica del Ecuador recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13438/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sacoto Córdova P. (2012) Universidad Salesiana Sede Cuenca, recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4284/6/UPS-CT002618.pdf>.
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019, julio-septiembre). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. <https://bit.ly/33S95Gb>
- Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). <https://bit.ly/3G3CQAR>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos (11ª ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.). Pearson.
- Quirós, F. (2015). Análisis de las Tendencias en Gestión de Recursos Humanos desde una perspectiva Académica y Empresarial (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla). <https://bit.ly/3r01pdw>

- Instructivo, valoración de puestos. (2013) Quito Honesto, recuperado de: http://quitohonesto.gob.ec/images/LOTAIP/2012/instructivo_valoracion_puestos2013.pdf.
- Carrera Lema C. (2017). Universidad Regional Autónoma de los Andes, recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5956/1/TUAEXCOMMGC003-2017.pdf>.
- Página oficial, información recuperada de: <https://diaf.gob.ec/#>
- Arboleda Ortiz M. (2014) Universidad Tecnológica Equinoccial, recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8819/1/57981_1.pdf.
- Información otorgada por la empresa, Power Point (DIAF- Matriz).
- Reglamento de general de la ley constitutiva de la Dirección de Industria Aeronáutica FAE, información recuperada de: <https://diaf.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/REGLAMENTO-A-LA-LEY-DIAF-R.O.-115.pdf>.
- Rendición de cuentas DIAF,2019, recuperado de: <https://diaf.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/RENDICION-DE-CUENTAS-2019-1.pdf>
- Baldeón. G (2013). Manual de Valoración de Cargos. [PDF]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9609/DISERTACION%20FINA L.pdf;sequence=1](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9609/DISERTACION%20FINA%20L.pdf;sequence=1).
- Enguídanos. M (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. [PDF] <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>.
- Abdón, María Agustina, Arato, Florencia Victoria. (S.F). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso Alex S.R.L. [PDF].

<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%-20ARATO.pdf>.

- Berrocal. F (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. [PDF]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38833/1/T37653.pdf>
- Paz. H. (2020). Propuesta de descripción, valoración y clasificación de puestos con enfoque en competencias para la empresa AKROS CIA. LTDA.[PDF]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20748/1/CD%2010266.pdf>.
- Paz. H. (2020). Propuesta de descripción, valoración y clasificación de puestos con enfoque en competencias para la empresa AKROS CIA. Ltda. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20748>.
- Cueva. I. (2013). “Propuesta de Manual de Clasificación de Puestos y Reglamento de Admisión y Empleo para la Empresa de Servicios Orientoil S.A. de la ciudad de Joya de los Sachas, Provincia de Orellana.”. [PDF] <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6258/1/Irma%20Janeth%20Tandazo%20Cueva.pdf>.