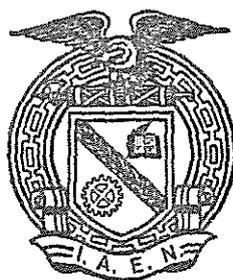


REPUBLICA DEL ECUADOR
SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO
DE SEGURIDAD NACIONAL
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES



XV Curso Superior de Seguridad Nacional
y Desarrollo

TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL

MODELO DE SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION DE
PERSONAL Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

LCDO. HERNAN RUIZ CORAL

1987-1988

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I	Pag.
1. Sociedad, Estado y Telecomunicaciones	2
1.1 Modernización de la Sociedad	2
1.2 Modernización del Estado ✓	12
1.3 Surgimiento del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones	18

CAPITULO II

2. Situación actual ✓	28
2.1 Marco Legal para la Administración de Personal	30
2.1.1 Constitución Política del Estado ✓	31
2.1.2 Código del Trabajo /	36
2.1.3 Ley de Servicio Civil y Carrera Ad- ministrativa ✓	39
2.2 Técnicas de Administración de Personal	42
2.1.1.1 Reclutamiento	42
2.1.1.2 Selección de Personal	46
2.2.2. Clasificación y Valoración	49
2.2.3 Escalafón y Remuneraciones	56
2.2.4 Evaluación de Desempeño	60
2.2.5 Capacitación, Inducción	63

CAPITULO III

3. Sistema Automatizado de Personal	63
3.1 Base de Datos	72
3.1.1 Identificación personal	77

3.1.1	Identificación del Trabajador	80
3.2	Administración de la Base de Datos	82

CAPITULO IV

4.1	Conclusiones	88
4.2	Recomendaciones	90

ANEXOS

1.	Identificación Básica	
2.	Experiencia de trabajo dentro y fuera de la institución	
3.	Cargas familiares	
4.	Formación académica	
5.	Cursos de capacitación en general	
6.	Posición del empleado en la institución	
7.	Remuneraciones	

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

La generación actual tiene que enfrentar el acelerado desarrollo tecnológico, la informática inmersa en éste, día a día incursiona en todos los campos del saber. La administración del recurso humano igualmente está acorde con este adelanto y tiene que adoptar una nueva metodología a fin de aplicar de la mejor manera sus sistemas.

El sector público y dentro de éste el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, ha tenido una serie de cambios, reformas, fusiones y transformaciones que inciden en su desarrollo a través de su trayectoria al servicio de la sociedad ecuatoriana.

En este trabajo trataremos, en primer lugar, de la modernización de la Sociedad, del Estado y de las Telecomunicaciones, a partir de la década de los años cincuenta, en la que se inicia un período de constitucionalidad en nuestro país.

En segundo lugar, veremos el marco jurídico y técnico en el que se aplican los sistemas de Administración de Personal.

En tercer lugar, analizaremos la aplicación del sistema automatizado en los diferentes procesos administrativos de dirección de los recursos humanos, la adaptación en es

te campo y la proyección del mismo.

Y, en cuarto lugar, finalizaremos con las conclusiones y recomendaciones como aporte práctico en la aplicación de este Modelo de Sistema Integrado de Personal.

Deseo dejar constancia de mi reconocimiento al Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones por haber promovido mi participación en el XV Curso Superior de Seguridad Nacional y Desarrollo; al Instituto de Altos Estudios Nacionales por su invalorable aporte académico; al Asesor de este trabajo de investigación, Dr. Daniel Granda, quien con su guía y tesonera labor hizo factible la realización y conclusión de esta obra.

C A P I T U L O I

1. SOCIEDAD, ESTADO Y TELECOMUNICACIONES

Vivimos bajo una doble amenaza: el aniquilamiento nuclear y la invasión demográfica, en un planeta donde dos de cada tres hombres no comen lo suficiente para calmar su hambre, más empezamos a entrever las soluciones que podrían salvar a la humanidad.

Es menester entonces estudiar al hombre en sus manifestaciones iniciales y primarias, puesto que es la sociedad la que hace posible al hombre, y es el Estado el que administra sus relaciones. Más son las comunicaciones las que hacen viable las interrelaciones entre los hombres, entre estos y los representantes del Estado, entre sociedades y entre Estados.

El mundo moderno sin embargo ha exigido una mayor celeridad en las comunicaciones, estando estas acordes con el tiempo y el espacio, reduciéndolo a su mínima expresión a través de las telecomunicaciones.

Con el objeto de que este estudio no se remonte en el pasado, hemos creído conveniente tratar el tema desde 1948, año en el que se inicia un período de constitucionalidad, hasta nuestra década actual.

1.1 Modernización de la Sociedad

La sociedad considerada como la reunión de personas, familias, pueblo o naciones, es la unión natural estable con el fin de cumplir, mediante la mútua cooperación, t

dos o algunos fines que el hombre se plantea en la his
toria.

El deseo del hombre ha sido siempre el de reunirse con otros, a fin de compartir tanto sus aspiraciones como sus obligaciones, desde las de sobrevivencia hasta las de conquista sobre otros grupos de hombres, que igualmente tienen intereses propios y tratan de hacerlos su
yos.

Existe un largo período de inestabilidad política, pre-
cedente a 1948. " Entre 1925 y 1948 se suceden en un
clima de tormenta 23 gobiernos en igual número de años
y el período siguiente, de 1948 a 1960, caracterizado
por una notoria estabilidad política " (1) . Iníciase
este período con la presidencia del señor Galo Plaza,
hijo de un ex-mandatario (Leonidas Plaza), teniendo
como plan de acción de su gobierno una política desa-
rrollista, impuesta por el imperialismo norteamericano,
el mismo que posteriormente le apoyaría irrestríc-
tamente para que ocupara el puesto de Secretario General
de la Organización de Estados Americanos, la forma-
ción social capitalista dependiente, para lo que con-
trató especialistas extranjeros que elaboraron estu-
dios técnicos, proyectando el desarrollo en base a
la producción.

Su gobierno de corte burgués, tendiente al aprovecha-
miento de los recursos naturales, tratando de tecnifi-
car la burocracia y dando empuje a la colonización a
fin de desplazar los problemas sociales de ciertas -
áreas a otras que pretendían ser más promisorias, co-
mo en el caso de Loja y Manabí que afrontaban serios

(1) Cueva Agustín, el Proceso de Dominación Política en el
Ecuador. Quito - Ecuador, Editorial AC, 1981, P. 66.

problemas por la sequía que asolaba sus tierras. El deseo de mantener un desarrollo sostenido, se logró en cierta medida, a pesar del robustecimiento de la buerguesía, parte de la pequeña burguesía y la clase media, determinándose el mayor logro de la primera - en este período.

La burguesía se va fortaleciendo y la clase media se incorpora al desarrollo del país, por la expedición de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la misma que procura dar estabilidad en el cargo público a quienes anteriormente recibían este estipendio o la perdían, según el criterio que tuvieran los gobernantes.

" Muchos terratenientes serranos se habían - modernizado -, adoptando comportamientos capitalistas en sus explotaciones agrícolas (Galo Plaza fue precisamente uno de ellos) y lo que es más importante aún, la capitalización de la renta de la tierra, transferida a los sectores comercial, financiero e industrial, habían desarrollado ya una verdadera burguesía serrana, cuyos intereses económicos, sociales y políticos concordaban obviamente con los de la burguesía del resto del país. El regionalismo comenzó, pues, a perder sentido" (2)

Para 1952 llega al poder el Dr. José María Velasco - Ibarra, caudillo populista, sinembargo que siempre estuvo al servicio de la poderosa burguesía.

" El subproletariado ecuatoriano, inconforme con el statuo quo pero incapacitado para hallar un camino revolucionario, volvió a ver en su - apóstol - una mane

(2) Ibid, P. 70

ra de oponerse simbólicamente al sistema, haciendo - fracasar los planes del sector más - sensato - de la burguesía. Así que Velasco no tuvo dificultad en aparecer una vez más como el candidato de la - chusma - frente a Galo Plaza, encarnación de la - cordura - burguesa - desarrollista - " (3), teniendo además la influencia de la época por la revolución cubana, y el candidato tenía su lugarteniente Araujo Hidalgo (actual Embajador en Cuba) quien explotaba aquellos - pensamientos reivindicatorios del pueblo.

Camilo Ponce, quien fuera Ministro del segundo Velasquismo es quien le sucede en el mando a Velasco, líder de la aristocracia derechista, a quien el pueblo ecuatoriano y especialmente el Guayaquileño no le guarda gratos recuerdos pues en 1959, sofocó un levantamiento de los proletarios con las consecuentes muertes de centenares de ciudadanos.

Este Presidente terminará esta época democrática de prosperidad llamada por algunos y de madurez del pueblo por otros, ya que seguidamente en 1960, triunfa nuevamente Velasco Ibarra, para que en noviembre de 1961 sea derrocado por el Ejército y asumiendo el mando el Vicepresidente, Dr. Carlos Julio Arosemena; entre otras causas por actos de corrupción administrativa y por la devaluación de la moneda, al parecer otro negociado de la burguesía especuladora. Bajo la presión del clero y la propaganda anticomunista del Oeste, el presidente se vio forzado a romper relaciones diplomáticas con Cuba, " Apareció también por esa época la devoción a Jesús del Gran Poder, auspiciado por

(3) Ibid, P.74

todas las personas - bienpensantes - de la alta sociedad, - sin distinción de ideología - . De esta suerte, los sectores oligárquicos que hasta la fecha se habían ufano de su laicismo, tuvieron que reconocer, de manera tácita, que la Iglesia seguía siendo el puntal - ideológico más firme del - orden - social. Fue una retirada ideológica de incalculable rentabilidad práctica" (4), preparándose el golpe de estado por parte de los militares , los mismos que se tomaron el poder el 11 de julio de 1963.

La Reforma Agraria y su Ley, puestas en marcha por la Junta Militar, en julio de 1964, no llega a cumplir - con su cometido para el que se creó, y en vez de beneficiar al campesino, protege a los latifundistas, dando origen a nuevas migraciones hacia los centros poblados. Se proliferan los organismos técnicos y la Administración Pública se ve favorecida por el impulso a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, con la Oficina Nacional de Personal, como organismo administrador de los sistemas de recursos humanos; hay encarecimientos de remuneraciones considerables, con criterios técnicos de valoración para fijar sueldos, así pues de " 1960 a 1962 las remuneraciones se incrementaron en 8.1%, de 1964 a 1966 creció en 23.5%" (5); este gobierno con el apoyo de la clase media a quien dirige sus intereses, comete un pecado capital, el cierre o clausura de la Universidad Central, en el mes de marzo de 1966, de una forma tristemente represiva, que horro^rizó a la sociedad, la misma que entonces entendió - que era un gobierno fascistoide. Deja esta Dictadura - el poder al señor Clemente Yerovi, quien convoca a la Asamblea Constituyente, la misma que nombra al Dr. Otto Arosemena Gómez, " por demás está decir que con todos - estos transtornos palaciegos no se produjo ningún cam -

(4) Autores Varios.- Instituto de Investigaciones Económicas, Ecuador pasado y presente.- Cap. La Crisis de los años 60, Quito, Ecuador, Editorial AC. P.235.

bio fundamental en nuestra sociedad" (6). En 1968 y - por quinta vez el Dr. José María Velasco Ibarra triunfa en las elecciones, con su acostumbrado estilo, al servicio de la poderosa oligarquía, agraciándose con las Fuerzas Armadas, a las que concede el 50% de las regalías del petróleo, para consolidar su mando; sin embargo, el 15 de febrero de 1972, el General Guillermo Rodríguez Lara, derroca al Presidente Velasco Ibarra, que en junio de 1970, ya se había proclamado dictador.

Entre otras causas lo preponderante para la toma del poder por parte de los militares, es la perspectiva económica que se proyectaba, la sociedad misma se - aprestaba a pasar de una etapa cuyo eje económico había sido la producción bananera, a una nueva que tendría como polo el petróleo que acababa de descubrirse en el Oriente Amazónico. En realidad, todas las fuerzas socio políticas, estaban conscientes de la situación y, abierta o solapadamente se apresuraban a ganar posiciones , y pasaríamos a ser la segunda república - productora de petróleo en el continente después de Venezuela.

La famosa política de este gobierno de " sembrar el - petróleo", se manifiesta en el incremento exagerado - del crédito agropecuario, comprándose miles de toneladas de abono, que terminaron en la descomposición - en las Bodegas del Banco de Fomento, fracaso rotundo el de esta política porque llegó hasta importarse alimentos, los vivéres se elevaron a un ritmo acelerado y los campesinos formaron los cinturones de miseria - en las grandes ciudades.

(5) Ibid, P. 238

(6) Ibid, P. 243

El 11 de enero de 1976, el General Rodríguez Lara es depuesto de su cargo y asume el poder un Triunvirato representado por los Jefes de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, que da inicio al retorno del orden constitucional; este gobierno es represivo, con los diferentes movimientos populares (masacre en Aztra en octubre de 1977); en el proceso de retorno se sometió a consulta dos proyectos de constitución previamente elaborados por sendas comisiones, el pueblo se pronunció por la más progresista.

El 10 de agosto de 1979, se inicia la década democrática de nuestros días, con el triunfo de Jaime Roldós Aguilera, del 24 de abril de 1979, este Gobierno caracterizado por la pugna de poderes, lo que impidió cumplir con su oferta de " Fuerza del Cambio " sintiéndose defraudados los sectores populares, que habían llevado al poder al cefepismo, tanto en el poder legislativo como ejecutivo, los mismos que rompen relaciones.

Al iniciar el gobierno, el 24 de mayo de 1981 fallece en un trágico accidente de aviación. Asume la Presidencia el Dr. Osvaldo Hurtado, Vicepresidente de la República y líder de su partido, Democracia Popular, quien hace una administración de corte social, teniendo que enfrentar muchos problemas de orden económico.

El actual gobierno del Ing. León Febres Cordero, con un gobierno de corte neoliberal que terminará el 10 de agosto de 1988, en el que ciertos grupos burgueses aliados al capital transnacional, en particular algunos miembros de la fracción financiera y ciertos grupos comerciales exportadores e importadores que son los principales beneficiarios.

Hoy en día tenemos que hablar de la sociedad como un todo, en el cual intervienen como parte las distintas organizaciones sociales. Este carácter de partes no puede evitar de ninguna manera la importancia que cada una de ellas tiene en su área específica, sino que por el contrario, constituye el medio idóneo para entender y proponer una visión de conjunto del tipo de sociedad que buscamos.

En la medida en que las distintas disciplinas que intervienen en la formulación del modelo de sociedad, haciendo su aporte específico, serán ellas quienes determinen la forma de la sociedad en el contexto general, correspondiéndoles la labor de configuración, mediante el aporte científico e histórico que permita trazar a partir de principios el lineamiento al nuevo tipo de sociedad que se proponga.

El tipo de sociedad que debe propenderse es la comunitaria. En el planteamiento que se haga el hombre estará el reconocimiento de la libertad y la participación, encarnadas en una auténtica democracia. En razón de su libertad el hombre es protagonista del cambio social, esto implica su participación efectiva en la sociedad. Para que estos planteamientos generales puedan llevarse a cabo, es menester aplicar como modelo idóneo " el comunitario ", el cual a su vez se diferenciará de los hasta ahora conocidos, por que deberá hacer que todos los miembros de la sociedad sean partícipes efectivos de lo que ella dispone y permita que se de una democracia verdadera, fruto del ejercicio de la libertad humana. A su vez deberá instaurarse una nueva sociedad cuya estructura se fundamente en la organización de tipo comunitario, que

por un lado sirven de nexo entre el individuo y el Estado, y por otro evitan el desarrollo de tipo individualista, al mismo tiempo que el predominio de una de las organizaciones sociales en perjuicio de las otras, como una desmedida parcialización por parte del Estado.

La diferenciación social la entenderemos como el largo y complejo proceso que ha llevado a la sociedad a tomar el carácter heterogéneo que tiene ahora el cual a su vez ha generado la división del trabajo, que no es característica de ningún sistema económico o modo de producción, sino un requisito indispensable para mantener la cohesión en sociedad que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo y en consecuencia de diferenciación. Tampoco es el fruto de una decisión tomada en virtud de las ventajas que ofrece el dividir las distintas tareas para alcanzar una mayor productividad sino la respuesta tan do de las necesidades sociales como al descubrimiento del hombre de hallarse diferente en virtud de tener distintas capacidades. Dado que la división del trabajo es la condición indispensable para mantener la cohesión social, el criterio fundamental para establecer el ordenamiento comunitario será el trabajo.

El hecho humano de la diferenciación social, anterior a la estructuración de clases y a la división del trabajo, como las conocemos hoy, ha sido distorsionado por esta última en favor de la dimensión económica, constituyéndose ésta, en el criterio fundamental de estratificación social. En la sociedad comunitaria la estratificación social se basará en una

diferenciación funcional, para así estructurar una sociedad, que reconociendo la igualdad esencial entre los hombres, permita la realización plena del individuo como ser multidimensional, dotado de las más variadas tendencias y aptitudes. " Del mismo, la transición desde él, a cada uno de acuerdo con su trabajo, a cada uno de acuerdo a sus necesidades" (7).

No hay que ignorar que esta sociedad comunitaria tendrá que adaptarse a un país como el nuestro que plantea problemas adicionales, dado su nivel de subdesarrollo, y sobre todo de dependencia. La sociedad comunitaria es la respuesta no dada por los criterios ortodoxos que han caracterizado la instauración en América Latina, tanto del sistema capitalista como del socialista, mientras el uno ha hecho desembocar el proceso de competencia en conflicto, el otro para anular el conflicto ha hecho desaparecer la competencia, en ambos casos se ha generado un tipo de estratificación social que no responde a las necesidades que plantea la realización del hombre y una efectiva y eficiente organización social.

Además, es menester la incorporación de las grandes masas de marginados a la sociedad ecuatoriana, para que pueda darse una auténtica participación, exigirá una profunda revisión de los valores impuestos por los actuales sectores privilegiados.

(7) MARCUSE HERBERT.- El hombre unidimensional, Barcelona, España, Editorial Seix Barral, 1971.

1.2 MODERNIZACION DEL ESTADO

El Estado es la entidad institucional suprema, necesaria y orgánica, cuya finalidad específica es servir a las comunidades y a través de ellas a las personas. Pues, si bien las comunidades son autogestionadas (Municipios), ciertamente sus recursos son limitados, por lo que necesitan la acción del Estado que, sin estar por encima de la sociedad ni de ellas les sirve mediante la planificación y el impulso de sus actividades, mediante la coordinación y la promoción de su participación y la intervención para regular sus relaciones en base a la justicia y la igualdad. En esta perspectiva, el Estado es el ente rector y gestor de los objetivos sociales comunes y órgano fundamental de desarrollo.

Desde el inicio de la República, el gobierno independiente decretó la libertad de comercio, los modelos económicos aplicados en el transcurso de ciento sesenta y seis años de vida republicana con una marcada dependencia externa, no ha permitido un desarrollo agresivo de nuestra nación como parte del llamado nuevo continente.

De igual manera la historia de la formación del Estado está influenciada por el pensamiento externo.

La constitución política desde el inicio de la Re -

pública establecen muy claramente el marco referencial y la praxis del Estado del Ecuador, formado de un pueblo mestizo, que se convierte en receptor de culturas y modelos de consumo extranjero.

El período de paz y estabilidad política que se inicia con el gobierno de Galo Plaza en 1948, quien con una administración técnica (dirigida por el imperialismo), el incremento de las exportaciones nacionales "cuyo producto llega a ser en 1948 el doble de 1943 y el cuádruplo de 1941" (8), dando lugar al crecimiento de la economía, pues el producto interno bruto del país es superior a la mayor parte de economías latinoamericanas en la década de los 50; el costo de vida "... se mantuvo relativamente estable: entre 1948 y 1951 aumentó de 100 a 111 y, de 1952 a 1960 se elevó en un 6%" (9), como consecuencia de este incremento económico y la polarización de las fuentes de trabajo hacia el sector portuario se incrementa la población en términos de desplazamiento hacia estos sectores, pues antes de este siglo la costa albergaba al 20% de la población ecuatoriana y para los años 50 se duplica este porcentaje. Este impulso en términos generales iniciado por Galo Plaza, es continuado por Velasco Ibarra, pues de otra manera y con el controvertido carácter del mandatario, su gobierno no hubiera concluido el período, como así aconteció; sin embargo, es en este período donde comienza a gestarse la crisis que se daría en la siguiente década, iniciada por un descenso en el precio internacional de los productos de exportación como cacao y café, pues en el primer quinquenio la ta-

(8) Cueva Agustín.- El proceso de dominación política en Ecuador.- Quito Ecuador.- Editorial AC, 1981, P.69

(9) Ibid, P. 69

sa anual de exportaciones creció a precios corrientes, más esto no sucedió en el siguiente quinquenio " hasta entonces, el impulso tomado durante los años del -boom- ayudó a disimular mal que bien tal crisis; pero en 1959 el malestar social se tornó evidente con la insurrección del subproletariado de Guayaquil y en 1961 la economía nacional sufrió un serio colapso: el ingreso per cápita (calculado a precios constantes de 1960) disminuyó en 1.1% y la parte del producto nacional dedicada a la remuneración de los asalariados bajó en 1.5% con respecto al año anterior. Es que en este fatídico 1961 los volúmenes de exportación de banano y café disminuyeron en 5.8% y 19.5% respectivamente, y sus precios en el mercado internacional siguieron decayendo" (10).

Para 1960, Velasco Ibarra triunfa rotundamente en la mayoría de las provincias del país, siendo más significativo este triunfo en Guayas, Los Ríos y El Oro; esto tiene su asidero en la crisis económica que atravesaba el país afectando muy especialmente a estas provincias productoras de los bienes de exportación, lógico es pensar que con la demagogia acostumbrada por el carismático líder, los resultados no se hicieron esperar. Sin embargo, el problema subsiste y cuando el pueblo no recibe soluciones prácticas inmediatas, se agita, se manifiesta, se para, quiere cambios y estos cambios se dan, pero la mayoría de las veces sólo a nivel de autoridad como sucedió en 1961, más las medidas que toma el nuevo gobierno, casi siempre monetarias, pues las transformaciones fundamentales que requiere nuestro país ningún gobierno las ha dado y no

(10) Ibid, P. 73

porque nuestro pueblo no esté o tenga una predisposición contraria a aceptarlas, sino porque la oligarquía con su poder económico no admite estos cambios, pues de darse, perderían su predominio.

La Junta Militar de 1963 a 1966, apoyada por la tecnoburocracia, mantuvo al país en cierto nivel económico, pues el sector público fue el beneficiario directo de sus medidas, y este sector da un cierto equilibrio a la economía cuando sus remuneraciones no están de acuerdo con los niveles de vida, pues hacen mover el aparato del Estado el mismo que trasciende a los otros sectores.

Nuevamente el ya anciano político Velasco Ibarra, accesa al poder en 1968 y a pesar de que nuestra economía tiene y toma un nuevo derrotero por el descubrimiento del petróleo, no llega a concluir su período dando paso a una nueva dictadura la que aprovecha de este generador de la economía, se mantiene 8 años en el poder y es en esta década donde se da un crecimiento veloz, aunque desigual de las fuerzas productivas, concentración y centralización del capital, participando el Estado de este proceso de acumulación de capital y con una economía floreciente los créditos externos abundan y se asentúa la internacionalización de la economía nacional.

Podemos establecer como medida el PIB: " en efecto en cuanto al producto interno bruto, éste creció, entre 1970 y 1979, a precios de 1975, a una tasa promedio superior al 9% por año, aunque de manera desigual, pues mientras en 1972 y 1974, por ejemplo, el produc-

to creció al 14.4% y 25.3% respectivamente, en 1979 lo hizo al 5.1%, que no obstante la brusca reducción sin duda un ritmo todavía elevado en relación especialmente a otros países" (11).

El endeudamiento externo también es vertiginoso, - pues las condiciones potenciales del país daban para que este fenómeno se desarrolle " de 1970 con 242 millones de dólares pasó a 7.700 millones de dólares en 1983" (12); deuda en primera instancia fue con organismos internacionales con el BID, BIRF, Banco Mundial, cuyas condiciones de intereses y pagos significan ayuda para nuestros países; posteriormente con bancos privados como Bank of America, Chase Manhattan Bank, Lloyds Bank, Wells Fargo, entre otros, siendo las condiciones de estos últimos muy exigentes.

Llegamos a una época actual en la que el endeudamiento sobrepasa diez mil millones de dólares, con una economía que no responde a ese endeudamiento y que en la Bolsa Internacional de Valores se cotiza nuestra deuda a valores inferiores al 25%.

A parte de todas estas consideraciones, es menester hablar de las características, atributos y funciones de nuestro Estado.

(11) Moncada S. José, La Evolución del Capitalismo Ecuatoriano en el último decenio y perspectivas, I.I.E. de la U.C.- Quito, Ecuador, 1983, p.5.

(12) Ibid, P.13

Se caracteriza por garantizar a la persona una existencia digna y libre sin discriminación de ninguna clase.

" El Ecuador es un Estado soberano, independiente, democrático y unitario, su gobierno es republicano, electivo, responsable y alternativo" (13).

Planifica y promueve las diversas actividades en los distintos órdenes, orientándolos, canalizando los recursos y distribuyendo los resultados en función de la comunidad.

Las prestaciones públicas, al servicio de la sociedad, por su magnitud y complejidad, no pueden ser asumidas sino por el Estado.

El poder del Estado se manifiesta esencialmente a través de las funciones legislativas, ejecutiva y jurisdiccional, cada una de las cuales es ejercida por diferentes órganos estatales, según la ley, pero en coordinación y armonía. De esta manera el Estado, usando sus atribuciones y desempeñando sus funciones específicas se pone al servicio de la sociedad y de las comunidades suscitando y animando las iniciativas, colaborando con organismos apropiados, coordinando las acciones y arbitrando los conflictos.

(13) Constitución Política vigente, Art. 1°.

Al mismo tiempo que reprime cualquier ataque a la persona, y, teniendo en cuenta únicamente a ésta, otorga un estatuto jurídico propio y autónomo a todos los organismos intermedios y comunidades culturales y espirituales que respeten el valor fundamental de la persona y sus derechos.

1.3 **SURGIMIENTO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES**

Las Telecomunicaciones en el mundo día a día se desarrollan de manera vertiginosa, teniendo nuestro país que estar a tono con esta característica, ya que de otro modo no podría intervenir en el contexto internacional.

Desde la iniciación de este sistema, se lo explota por medio de convenios, siendo el primero el que se realiza con All American Cables Inc. de nacionalidad norteamericana, con el objeto de entrelazar las costas del Pacífico, uniendo Balboa en Panamá, Buenaventura en Colombia; Salinas en Ecuador, Callao en Perú y Valparaíso en Chile. La misma empresa es contratada para interconectar las ciudades de Quito y Guayaquil, entrando en funcionamiento el sistema telegráfico el 9 de julio de 1884.

Para ese entonces se crea la Dirección de Telégrafos, organismo autónomo encargado del control y explotación de este recurso. Para 1887 ya se habían construido las líneas alámbricas entre Alausí y Cuenca; Guayaquil y Daule; Quito, Tulcán y Cuenca-Loja.

Para 1900, Quito se incorpora a la Telefonía Urbana con la primera central manual, igualmente a Guayaquil se dota de este servicio para 1903. La radio telegrafía incurriciona en nuestro país, para intercomunicar inalámbicamente a Quito y Guayaquil en el año 1920.

Las dos ciudades principales del país contaban para 1934 con 2.500 teléfonos de batería cada una de ellas, 7.000 kilómetros de líneas telegráficas enlazando las diferentes ciudades, con 167 oficinas; viendose la necesidad de crear la Escuela de Telegrafía y Radio. Iniciándose las comunicaciones internacionales con Centro y Sudamérica.

Para explotar los servicios de telegrafía y telefonía tanto nacionales como internacionales, se crea en 1943 la Empresa de Radio Internacional del Ecuador, que eran de actividad exclusiva de la Empresa norteamericana All American Cables Inc.

Siendo Presidente el Dr. Velasco Ibarra en 1945, el Gobierno firma un contrato con la compañía sueca - L.M. Ericsson, para la instalación de dos plantas telefónicas automáticas en Quito y Guayaquil de 6000 líneas cada una, haciendo extensivo dicho contrato para la ciudad de Cuenca, con una capacidad de 500 líneas.

Quito cuenta en 1950 con 1000 abonados y Guayaquil con 2300 abonados conectados, en razón de la proyección estimada se crea la Empresa de Teléfonos Quito en la Capital y la Empresa de Teléfonos Guayaquil - en el Puerto Principal, siendo empresas autónomas, encargadas de la instalación, explotación y mantenimiento del servicio en estas ciudades.

Aparece una nueva técnica telegráfica que se instala en el país para 1957, es la de los equipos de teleimpresores, dando un cambio sustancial a este sistema y un mejor aprovechamiento de los recursos.

En vista de la necesidad de unificar la administración de varios sistemas de telecomunicaciones, en 1958 se crea la Empresa de Radio, Telégrafos y Teléfonos del Ecuador (ERTTE), teniendo como tarea fundamental la interconexión entre Quito y Guayaquil, y las otras capitales de provincias, con la utilización de monocanales; contratando para el efecto a la Empresa inglesa Marconi, la misma que implementa 48 canales entre las dos principales ciudades y cuatro canales internacionales.

Ya para 1959 la capacidad instalada, en el área de telefonía asciende a 50.000 líneas de abonados y 28 circuitos radiotelegráficos, además 10.500 kilómetros de líneas telegráficas que sirve a 320 poblaciones del país.

En 1961, la empresa de Teléfonos Quito, expande su servicio a la mayoría de las poblaciones cercanas a esta ciudad, de igual manera lo hace la Empresa de Teléfonos de Guayaquil en la provincia del Guayas y Los Ríos..

Las Empresas ERTTE, ETQ y ETG, suscriben un convenio en el año 1963, mediante el cual se resuelven automatizar el servicio telefónico de larga distancia nacional entre las ciudades de Quito y Guayaquil. A nivel provincial se pone en servicio en 1967 las centrales de tránsito interurbanas; en este mismo año, se reestructura ERTTE y cambia su denominación por ENTEL; así mismo, se crea el Consejo -

Nacional de Telecomunicaciones, encargado de la coordinación de actividades entre ENTEL, ETO y ETG.

La Empresa canadiense RAY THEON instala para ese entonces el sistema de microondas entre Quito y Guayaquil, posibilitando el Discado Directo entre estas dos ciudades, a través de 120 canales de sistema Multiplex y un canal para televisión.

En marzo de 1969 entra oficialmente el servicio de discado directo nacional entre Quito y Guayaquil y las demás ciudades que a esa fecha se interconectaban a través de las centrales de tránsito interurbano con Quito y Guayaquil, acontecimiento que marcó un hito en las telecomunicaciones del país, inaugurado por el Presidente Velasco Ibarra.

Terminado el contrato ampliatorio de explotación con la Empresa All American Cables Inc. en 1970, se procede a la nacionalización de ésta, creando la Empresa Estatal Autónoma " Cables y Radio del Estado", siendo su función principal la explotación de la telegrafía y telex en su ámbito internacional.

En ese mismo año, el Ecuador es aceptado como miembro de INTELSAT, procediendo al arrendamiento de cuatro canales al vecino país de Colombia, para la utilización de la Estación Terrena localizada en Bogotá, iniciando la era de las Telecomunicaciones Espaciales.

El Gobierno ecuatoriano organiza una vez más las empresas de Telecomunicaciones y en febrero de 1971, se crea dos empresas que engloban a todas y cada una de las existentes en las diferentes especialidades, dando lugar a la Empresa de Telecomunicaciones Norte, con administración para todas las provin

cias de la sierra, incluyendo Esmeraldas, Napo y Pastaza y la Empresa de Telecomunicaciones Sur, - con administración para todas las provincias de - la costa incluyendo Azuay, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

En ese mismo año se convoca a licitación para la previsión e instalación de una Estación Terrena - para comunicaciones vía satélite, una red troncal de microondas y una red nacional de télex-gentex.

Para el uso, control y distribución del espectro radioeléctrico del país, se crea el Departamento de Frecuencias y Estaciones Monitoras Radioeléctricas adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, el mismo que representará al Estado en este campo.

La compañía Mitsubishi Corp. del Japón, ganadora de la licitación internacional, inicia el montaje de la Estación Terrena a comienzos de 1972 y el 20 de octubre del mismo año, entra en servicio - luego de la inauguración por parte del General Rodríguez Lara, teniendo una capacidad inicial de 36 canales.

La red nacional de telex y gentex se pone en servicio en 1974, con 945 líneas de abonados, 700 para Quito y Guayaquil y 245 para el resto del país.

Mediante Decreto Supremo N° 1175 del 16 de octu - bre de 1972, y publicado en Registro Oficial N° 167 del 14 del mismo año y mes, se crea el Insti - tuto Ecuatoriano de Telecomunicaciones - IETEL -,

como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica, con patrimonio y recursos propios, con capacidad plena para ejercer derechos y contraer obligaciones, adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, y con sede en la ciudad de Quito.

Todas las empresas dedicadas a la actividad de telecomunicaciones en el país, pasan a formar parte del IETEL: " El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones estará constituido por la fusión de la empresa de Telecomunicaciones Norte, la Empresa de Telecomunicaciones Sur, la Empresa Cables y Radio del Estado y el Departamento Nacional de Frecuencias, cuando se considere conveniente, por razones técnicas y económicas, se integrarán también al Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, los sistemas de telecomunicaciones pertenecientes a otras personas naturales o jurídicas, excepto los de propiedad de las Fuerzas Armadas y de la Policía Civil Nacional" (14), quedando fuera de control en todo el país, únicamente la Empresa ETAPA de la Provincia del Azuay.

La dispersión existente en el país para la administración de telecomunicaciones tanto en el campo técnico, financiero, administrativo dio lugar a la creación del Instituto, teniendo como base legal su ley propia y una serie de reglamentos, que permiten una adecuada administración del sistema, sin embargo, el país espera más eficiencia de este sector, siendo menester tecnificar sus áreas a fin de estar acordes con las demandas tecnológicas actuales en todos sus subsistemas.

La base constitutiva ha permitido sin embargo una

relativa estabilidad y proyección futura así lo expresa su ley constitutiva: " El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones tiene como finalidad específica planificar, establecer, explotar, mantener, controlar, regular y desarrollar todos los sistemas de telecomunicaciones nacionales e internacionales, de acuerdo con los planes de desarrollo del país, con criterio económico y en función social y pública,,," (15).

Para su funcionamiento el IETEL está organizado estructuralmente y jerárquicamente de la siguiente manera:

El Directorio como máximo organismo, el mismo - que emite la política institucional, normando y reglamentando la administración del sistema.

La Gerencia General, organismo coordinador y planificador de la institución a nivel nacional.

Las Gerencias Regionales, encargadas de la parte operativa.

Las Delegaciones Provinciales, dependientes de las Gerencias Regionales y ejecutoras en el ámbito provincial.

Las dependencias técnicas, financieras y administrativas.

- (14) Art. 11° de la Ley Básica de Telecomunicaciones
- (15) Art. 12° de la Ley Básica de Telecomunicaciones

Teniendo una organización piramidal que jerárquicamente se inicia en el Directorio, Gerencia General, Direcciones Regionales, Divisiones, Departamentos, Secciones y grupos de trabajo. Las Delegaciones - Provinciales estructural y funcionalmente dependen de las Gerencias Regionales.

El Directorio como máximo organismo colegiado, está constituido por:

- El Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones o su representante, quien lo presidirá;
- El Ministro de Finanzas, o su delegado;
- El Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, o su delegado;
- El Presidente de la Junta Nacional de Planificación (CONADE) o su delegado;
- El Presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Ingenieros y Arquitectos SIDE, o su delegado;y,

El Gerente General, quien actúa como Secretario - del Directorio.

Para el establecimiento, operación y ampliación - del sistema de telecomunicaciones nacionales, se elabora un Plan Nacional. " El Plan Nacional de Telecomunicaciones tiene por finalidad dotar al país de un sistema de telecomunicaciones integrado, capaz de satisfacer las necesidades de desarrollo y la seguridad nacional estableciendo comunicaciones rápidas, eficaces, económicas y seguras" (16).

Este plan será elaborado por la Gerencia General y aprobado por el Directorio y sancionado por el Presidente de la República.

Siguiendo estos lineamientos, para el período 1975-1977, se elaboró un programa de telecomunicaciones el mismo que estaba contemplado en el Plan Integral de Transformación y Desarrollo del Ecuador.

Con el advenimiento del Régimen Democrático, se elaboró un Plan Quinquenal de Desarrollo de las Telecomunicaciones para el período 1980-1984. El actual régimen igualmente ha elaborado un plan de desarrollo de las telecomunicaciones para el período 1985-1988.

El objetivo fundamental del IETEL es brindar a los usuarios un servicio de telecomunicaciones de alta calidad y confiabilidad en forma ágil y oportuna, incorporando los últimos adelantos tecnológicos en materia de telecomunicaciones, debiendo cumplir para el efecto con las siguientes metas:

- 1.- Reducir la demanda insatisfecha del servicio telefónico, a cifras que permitan el desarrollo del país.
- 2.- Dotar de servicio telefónico automático local a todas las cabeceras cantonales y a ciertas parroquias que así lo justifiquen.
- 3.- Implementar a todos los sectores del país como parroquias, poblaciones pequeñas, el

servicio de discado directo a través del programa de telecomunicaciones rurales con el financiamiento del Banco Mundial.

- 4.- Instalar 294.600 nuevas líneas, demanda insatis - fecha para el año 1990, habiendo cumplido un 60% de lo programado, instalándose para el efecto centrales locales, centrales tandem, planta externa y obras civiles.

El adelanto y cambio tecnológico en materia de telecomunicaciones es acelerado en alto grado, teniendo actualmente la tecnología digital, implementándose en nuestro país al momento en las principales ciudades , tanto con centrales electrónicas como con aparatos telefónicos afines.

En la actualidad y con el actual Gobierno se concluirá la instalación de 41.000 líneas digitales en la ciudad de Quito y 30.000 en Guayaquil, proyectándose además la contratación de 60.000 líneas del mismo tipo para el resto del país.

C A P I T U L O I I

2. SITUACION ACTUAL

El recurso humano, es el elemento principal de una empresa, sea pública o privada y su éxito o fracaso dependerá de la utilización efectiva de este recurso.

Los planes y proyectos si dejan de tomar en cuenta o no consideran lo suficiente el aspecto humano de la organización, a mediano o largo plazo no podrán alcanzar sus objetivos, aunque todos los demás aspectos estén correcta y cuidadosamente trazados.

El ser humano por su propia naturaleza, se ubica como un ser que durante su proceso vital es capaz de desarrollarse hasta límites imposibles de determinar.

Aceptar el reto del desarrollo de los recursos humanos, significa asumir la responsabilidad de lograr límites muy altos de eficacia, eficiencia y efectividad, es compartir la gran tarea del desarrollo nacional, es fortalecer el más sensible y sublime de los recursos.

El hombre ecuatoriano en cualquier actividad o trabajo directa o indirectamente está al servicio de la comunidad, el estudio de su desarrollo es una labor de grandes proporciones y de resultados no factibles de visualizar a corto plazo.

Debe iniciarse la tarea de largo alcance y proyectar a través del ser humano, las características -

de la administración que el país requiere, para garantizar su presencia democrática y de auténtico desarrollo en el concierto de las naciones latinoamericanas.

El avance de la sociedad actual, establece la necesidad impostergable que las organizaciones se encuentran debidamente preparadas para enfrentar el impacto de una época de cambio acelerado, el cual se refleja en aspectos tangibles e intangibles. Las instituciones de hoy son notoriamente diferentes de las de hace apenas unos pocos años.

El cambio tiene efecto igual en las organizaciones como en sus administradores, situación que exige la conveniencia de ellos en relación con estos cambios continuos a través de un proceso de adaptación mutua.

" Uno de los fenómenos que ha tomado mayor importancia en la administración de las entidades modernas, es la conciencia de que su responsabilidad se extiende más allá de su organización y llega a formar parte de los sistemas de los cuales ella es un componente; esto es, su responsabilidad con la sociedad en general " (17).

A medida que la sociedad va creciendo y se va tornando más compleja, cada individuo y cada organización depende más de los otros individuos y organizaciones.

(17) Dirección Nacional de Personal.- Manual de Organización y Procedimientos, 1987 .- P.1.

La organización de la administración moderna considera al recurso humano de las organizaciones, en sus ámbitos de comportamiento y motivación, como el elemento principal sobre el que gira el desenvolvimiento institucional.

La Administración de Personal orientada bajo esta tónica, basa su accionar en mapas y procedimientos técnicos con miras a desarrollar integralmente al ser humano en su contexto socio-económico-cultural.

Mucho se ha dicho y escrito respecto del material de las empresas, su utilización, conservación, desperdicio, etc., no cabe duda que esto es importante y constituye un proceso en el terreno de la producción, sin embargo, en la producción en su más amplio sentido, hay que tener presentes los dos factores, humano y material, y el éxito auténtico sólo es conseguido cuando ambos han sido utilizados armoniosamente, hasta su máximo rendimiento, para un objetivo común.

2.1 MARCO LEGAL PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de los recursos humanos tanto en el sector privado como en el público, esta regida por una serie de leyes y reglamentos, que establecen jurídicamente como debe tratarse el más importante de los medios de producción, en un sistema que permita dar el mejor y mayor aporte a la sociedad.

La constitución pública de la República del Ecuador establece los lineamientos generales, la Ley

de Servicio Civil y Carrera Administrativa nos otorga las normas para la administración de recursos humanos en el sector público, el Código de Trabajo en el campo privado.

2.1.1 Constitución Política del Estado

El Estado Ecuatoriano protege al trabajador cualquiera que sea su relación de dependencia que éste tuviera, a su vez obliga al cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, frente a la sociedad y a los integrantes de ella.

Establece " la libertad de trabajo, comercio e industria, con sujeción a la Ley" (18), dando libertad a las personas de aceptar o no un trabajo, a su vez la libertad de contratación dando equidad en las relaciones contractuales.

La Ley Suprema dedica la Sección "V" para determinar la norma general que rige a las relaciones laborales " El trabajo es un derecho y un deber social, goza de la protección del Estado, la ley asegura al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración que cubra sus necesidades esenciales y las de su familia, y se regla por las siguientes normas fundamentales:

- a) La legislación del trabajo y su aplicación se sujetan a los principios del derecho social;
- b) El Estado propende a eliminar la desocupación y la subocupación;

(18) Constitución Política de la República, Art. 19, Lit.10.

- c) El Estado garantiza la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores y adopta las medidas para su ampliación y mejoramiento.
- d) Los derechos del trabajador son irrenunciables. Es nula toda estipulación que implique renuncia, disminución o alteración de ellos. Las acciones para reclamarlos prescriben en el tiempo señalado por la ley, contando desde la terminación de la relación laboral.
- e) En caso de duda sobre alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplican en el sentido más favorable a los trabajadores.
- f) La remuneración del trabajo es inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el patrono por razón del trabajo constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.
- g) Los trabajadores participan en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
- h) Se garantiza el derecho de asociación sindical de los trabajadores y empleados y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa, conforme a la ley.
- i) Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleados al paro, de conformidad con la ley.

- j) Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo, y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio es responsable solidaria del cumplimiento de las leyes sociales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

- k) Los conflictos colectivos de trabajo son sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los trabajadores y empleadores, presididos por un funcionario del trabajo; tribunales que son los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

- l) Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualesquiera otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúa el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la décima tercera y décima cuarta remuneración, la compensación salarial, la bonificación complementaria y, el beneficio que representen los servicios de orden social. " (19)

(19) Ibid, Art. 31

El hombre llega y consigue su satisfacción plena - cuando trabaja por y para la comunidad, en la que debe cumplir con eficiencia y responsabilidad con su trabajo, así lo establece la constitución. - " El ejercicio de la función pública es un servicio a la colectividad. No hay autoridad exenta de responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Se sanciona de manera especial el enriquecimiento ilícito de los funcionarios y empleados públicos, de acuerdo con la Ley" (20)

Como contraparte existe la estabilidad en el cargo y todos los derechos consignados en la ley de Carrera Administrativa, prohibiéndose el ocupar - dos cargos públicos y el consecuente nepotismo penado por la ley.

" Ninguna persona puede desempeñar dos o más cargos públicos, a excepción de los profesores uni - versitarios, quienes, además del cargo público, pueden ejercer la docencia; y de los profesiona - les telegrafistas y radiotelegrafistas, quienes pueden ejercer otro cargo público" (21).

Las telecomunicaciones, consideradas como un ser - vicio de propiedad exclusiva del Estado, como parte de uno de los cuatro sectores básicos, a tra - vés de los cuales funciona la economía ecuatoria - na.

La Constitución establece las entidades del sector público dedicadas a la prestación de servicios y -

(20) Ibid, Art. 39

(21) Ibid, Art. 41

establece la responsabilidad penal, civil y económica por el manejo y administración de fondos, aportes o recursos públicos.

El artículo 22 de la Ley Básica de Telecomunicaciones en su penúltimo acápite establece que " los funcionarios y empleados del IETEL son servidores públicos sujetos a la presente ley y a las demás pertinentes. " (22), estando por esta razón sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y lo expresamos en preterito, por que el Tribunal de Garantías Constitucionales, el 5 de abril del presente año, emite su fallo en favor de los trabajadores del IETEL, por estar en contraposición al artículo 125 de la Constitución el que establece ".... las personas jurídicas creadas por ley o por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos o las creadas para actividades económicas asumidas por el Estado, norman las relaciones con servidores de acuerdo con el código del trabajo a excepción de las personas que ejerzan funciones de dirección, gerencia, representación, asesoría, jefatura departamental o similares, las cuales están sujetas a las leyes que regulan la Administración Pública" (23).

Han transcurrido quince años desde la formación del IETEL para lograr la sindicalización general de los servidores de la Institución, tras una lucha constante y tenaz de las organizaciones sindicales y gremiales.

(22) Vademecun Legal del IETEL. P. 8

(23) Constitución Política del Ecuador. Art. 125

Por lo anteriormente expresado, es menester que hablemos del principal instrumento legal que regirá - la administración del recurso humano del IETEL.

2.1.2 Código del Trabajo

La primera ley obrera, sancionada por el Presidente Baquerizo Moreno en septiembre de 1916, establece que todo trabajador, sea de la naturaleza - que fuere no será obligado a trabajar más de ocho horas diarias, seis días a la semana, quedando - exento del trabajo en los días domingos y días de fiesta legales; regula la bonificación por horas - extras de trabajo, diurno y nocturno y el servicio por turnos. Finalmente preceptúa que el desahucio del contrato de trabajo, deberá ser notificado con treinta días de anticipación, con prevención de pagar daños y perjuicios.

La segunda ley obrera, sancionada por el Presidente Tamayo, quince años más tarde que la primera, contiene las normas sobre indemnización pecuniaria al obrero o jornalero por accidentes de trabajo, - fija el tiempo de prescripción de las acciones provenientes del trabajo, y señala el procedimiento y la competencia en las contraversiones laborales.

Por Decreto de julio de 1925, la Junta de Gobierno provisional, crea el Ministerio de Previsión Social y Trabajo. Por primera vez en la historia nacio - nal, el Estado organiza un departamento especial a nivel ministerial, encargado de la previsión de los problemas sociales y del trabajo, de la beneficen - cia, la sanidad y la higiene, en beneficio de la cla

se trabajadora.

El Dr. Isidro Ayora, en calidad de Presidente provisional de la República, en cumplimiento de los postulados del movimiento del 9 de julio de 1925, expide los Decretos y Leyes, que se conocen en la historia como la - legislación social juliana -

El 11 de enero de 1938 se dicta la Ley de Protección de salarios y sueldos. Establece las normas para la fijación de sueldos y salarios en el contrato individual y en el colectivo. Determina el tiempo, lugar y forma en que aquellos deben pagarse, prohibiendo expresamente que se haga mediante fichas o vales. Establece la inembargabilidad de los mismos salvo el caso de alimentos forzosos.

El Código de Trabajo, expedido por el Jefe Supremo de la República, General Alberto Enríquez, el 5 de agosto de 1938 y luego declarado vigente por la Asamblea Constituyente, fue promulgado en el Registro Oficial del 78 al 81, entre los días 14 y 17 de noviembre de 1938 respectivamente.

Con el Código de Trabajo culminan los esfuerzos de una generación que enarboló los ideales humanistas de la transformación económica y social del mundo. Desde entonces hemos hablado, con arrogancia y satisfacción, de nuestro derecho laboral que, como todo derecho, es un ente jurídico dinámico, con proceso de constante evolución.

Es menester tratar sobre los aspectos fundamentales de este instrumento legal:

Ambito de acción.- " Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicados en los casos específicos a los que ellos se refieren " (24)

" El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos ni remuneraciones que no sean impuestos por la ley, - salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de estos casos nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado" (25), para desechar las posibles medidas coercitivas utilizadas por los patronos al establecer " los derechos del trabajador son irrenunciab²les. Será nula toda estipulación en contrario" (26).

Para evitar supuestos de no aplicabilidad de la ley " en todo lo que no estuviere expresamente prescrito en el Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil" (27).

(24) Código del Trabajo, Art. 1°

(25) Ibid, Art. 3°

(26) Ibid, Art. 4°

(27) Ibid, Art. 6°

En materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos aplicarán las normas legales en el sentido más favorable a los trabajadores.

En general el Código de Trabajo, norma las relaciones obrero patronales, en sus distintas modalidades, estableciendo los deberes y derechos para las partes.

2.1.3 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

El 27 de septiembre de 1928 se promulgó la Ley Orgánica de Hacienda que, en su título "V", trata de los funcionarios y empleados públicos, para regular lo atinente a nombramientos, cauciones, sueldos, viáticos, licencias y responsabilidades.

El 30 de octubre de 1959, se promulga la Ley de Carrera Administrativa, con la finalidad de mejorar la marcha de la administración pública, estableciendo la estabilidad de los empleados públicos idóneos, su capacitación técnica y el sistema de selección por méritos.

El 6 de marzo de 1964, se promulga la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en la que se considera muchos aspectos para el desarrollo económico y social del pueblo ecuatoriano y el más eficiente servicio de la comunidad, siendo las consideraciones más importantes las siguientes:

- Mejorar la administración pública, mediante el establecimiento de un sistema técnico de administración del personal civil de las dependencias del Estado, basado en el mérito.
- Otorgar iguales oportunidades de ingreso y progreso en el servicio público a todos los ecuatorianos sin discriminación de raza, sexo, religión o filiación política.
- Garantizar a los servidores públicos probos y eficientes, estabilidad en sus cargos, las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa y la aplicación del principio universal de que, a igual trabajo corresponde igual remuneración.

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa ha sido reformada a través de sus 24 años de vida, mediante leyes y decretos, dado el adelanto de la sociedad en sus diferentes campos de actividad, y por la necesidad de formar una burocracia diligente y capacitada, que sea factor positivo en el progreso del país.

" Para efectos de aplicación de la Ley, se considera que el Servicio Civil Ecuatoriano está formado por los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas, en dependencias fiscales o en otras instituciones de derecho público y en instituciones de derecho privado con finalidad social o pública.

Servidor público es todo ciudadano ecuatoriano legalmente nombrado para prestar servicios remunerados en las instituciones a que se refiere el inciso primero de este artículo " (28).

El ingreso al servicio civil; los requisitos para éste, el registro de nombramientos y la restricción por parentesco en la misma institución o nepotismo, son tratados en el primer capítulo.

Los capítulos segundo y tercero tratan de la relación del funcionario o empleado con las instituciones a través de un nombramiento o contrato y las prohibiciones e inhabilidades. El aspecto económico y las retribuciones que otorga el empleador al empleado se consideran en los capítulos cuarto, quinto y sexto.

Los deberes, derechos, prohibiciones y el régimen disciplinario son compilados en los capítulos séptimo y octavo.

Los organismos de administración de personal, sus funciones y atribuciones en los subsiguientes capítulos.

Para la aplicación de la ley vigente, el actual gobierno dictó el 1º de abril de 1985, el Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de similar estructuración que la Ley.

Las instituciones a más de estas normas generales para la administración del recurso humano cuentan con sus reglamentos internos de personal.

- (28) Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Art. 2º.

2.2 Técnicas de Administración de Personal

Los recursos humanos constituyen el patrimonio fundamental de cualquier pueblo. Hay, por tanto, que escogerlos con responsabilidad y luego desarrollarlos, más en los momentos actuales, cuando los países se encuentran atravesando una etapa de crisis caracterizada por un dramático deterioro de sus estructuras políticas, sociales, económicas y morales.

No es posible jerarquizar ni priorizar las diversas técnicas o subsistemas de administración de personal, ninguno es más o menos importante que otro, todos son igualmente valiosos y necesarios para una correcta administración de recursos humanos, ya que tanto se requiere de clasificación y valoración de puestos como de la capacitación o evaluación de los funcionarios y empleados; igual se necesita del reclutamiento de personal como de la organización estructural de las instituciones.

La mejor, si no la única manera de enfrentar la escasez de los recursos de capital, es mejorando la capacidad de gestión a fin no sólo de optimizar el uso de los existentes, sino a base de creatividad, concebir otras alternativas.

2.2.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal implica una serie de actividades, tendientes a incentivar la participación

del mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos mínimos, de acuerdo con las características del puesto.

Es necesario que un programa de esta naturaleza vaya determinando paulatinamente, en función de las necesidades institucionales, de la situación del mercado de trabajo y de las circunstancias sociales y geográficas en que aquellas se desenvuelven, por consiguiente es necesario considerar dos factores fundamentales:

1.- Establecer las fuentes óptimas de reclutamiento que ofrezcan la mejor alternativa de contar con personal calificado. Estas son:

- Centros de instrucción académica (Universidades, Escuelas Politécnicas)
- Colegios o Federaciones Profesionales
- Ofertas de servicio presentadas por aspirantes.

2.- Contar con los instrumentos técnicos idóneos - que posibiliten el cumplimiento de los objetivos de reclutamiento.

El análisis de tareas, es el elemento vertebral del proceso, su correcta utilización permitirá tener - una visión clara y precisa de las características del puesto, así como de las condiciones que deba - acreditar la persona que desempeñe tales funciones, debiendo analizar los siguientes factores:

- Denominación del puesto
- Ubicación de la Unidad Administrativa

- Funciones principales del puesto
- Utilización de instrumentos y equipos en el desarrollo de las actividades
- Peligro de accidentes y de enfermedades
- Condiciones ambientales: iluminación, ventilación, espacio físico, ruidos, etc.
- Condiciones de trabajo: remuneración, jornada laboral, movilización a otros sectores geográficos, etc.

A la información obtenida en el análisis de tareas, es indispensable complementarla con los datos relativos al nivel de aptitudes psicofísicas necesarias, que el candidato reúna de acuerdo al nivel funcional, dentro de éstas encontramos: habilidad visomanual, características psicológicas, etc. estas cualidades permiten establecer el perfil profesigráfico, el cual facilita la sistematización de los requerimientos del puesto, en base a las características de los aspirantes.

Las bases del concurso serán previamente establecidas y su contenido reflejará los requerimientos específicos del puesto, así como también los factores que han de ser considerados como parámetros y que permitan su cuantificación a través de la aplicación de instrumentos técnicos confiables.

Los factores considerados en el proceso selectivo son los siguientes:

- Instrucción mínima y adicional
- Pruebas psicométricas y de conocimientos
- Experiencia mínima y adicional
- Entrevista

La calificación debe establecerse sobre el 100% del puntaje a obtenerse, ponderando cada uno de los factores de acuerdo a su nivel de importancia, considerando que tal distribución refleje la objetividad de la calificación posterior..

El diseño y publicación de la convocatoria, permite establecer un nivel eficiente de comunicación entre la institución y los aspirantes, por tanto deberá contener varios aspectos de detalle que posibiliten ha - cer realidad este principio.

Debe tener un diseño lo suficientemente llamativo que despierte interés en el lector; es aconsejable que se publique en el medio de difusión colectiva de mayor circulación o audiencia del sector.

Preseleccionar al personal, como fase intermedia del proceso selectivo, en la que los aspirantes que pre - senten sus ofertas serán entrevistados de manera ini - cial, a fin de verificar que la documentación entrega da se encuentre dentro de las existencias de instruc - ción y experiencia establecidas en la convocatoria.

Es menester proporcionar toda la información relacio - nada con la finalidad de la institución, sus objeti - vos, las funciones de la unidad y del puesto motivo del concurso, con el objeto que el interesado conoz - ca de manera objetiva sobre la situación propuesta.

Paralelamente la entrega y aceptación de la " Hoja de Empleo" u " Oferta de Servicios " en la que se condensa armónicamente la información referente al aspiran - te, lo que facilita su operación y tratamiento en el desarrollo del proceso, instruyendo por lo tanto al as - pirante a fin de que no omita ningún detalle.

2.2.1.2 Selección de Personal

La selección de personal consiste en la aplicación de instrumentos técnicos adecuados tendientes a establecer competitivamente la idoneidad de las personas reclutadas, aspirantes a desempeñar una determinada función.

El mejor procedimiento para alcanzar una buena selección es el concurso de merecimientos, que no es sino la participación competitiva de los aspirantes que reunieron los requisitos mínimos establecidos para cada clase de puesto, se someten al proceso selectivo, a través de etapas eliminatorias.

Los concursos de méritos pueden ser de dos tipos:

1.- Concurso Cerrado

Es aquel en el cual participan los empleados o servidores en la institución que prestan sus servicios, por el lapso mínimo de un año, que hayan cumplido satisfactoriamente el período de prueba y que reúnan los requisitos establecidos en las bases del concurso.

2.- Concurso Abierto

Es el que se realiza mediante convocatoria pública, y en el cual pueden participar todos los ciudadanos que reúnan los requisitos exigidos para el puesto. Este concurso se realizará si al interior de la institución no se cuenta con personal que cumpla con los requisitos mínimos.

Los procedimientos de selección serán:

1.- Análisis de Documentos

En términos de selección de personal este procedimiento analiza el cúmulo de conocimientos adquiridos mediante el aprendizaje tanto teórico como práctico, es decir, el obtenido en los centros de instrucción formal y en el puesto de trabajo o experiencia.

Para el análisis será menester considerar la experiencia mínima y adicional para el puesto, debiendo además considerar la calidad y cantidad de experiencia.

2.- Administración de pruebas de aptitud y conocimientos

A través de esta técnica, se persigue determinar el nivel de conocimientos, habilidad y la capacidad de los aspirantes a ingresar a la institución a fin de conocer de una manera específica y objetiva, aquellos que tienen mayor potencial para el desempeño de las funciones del puesto.

En esta materia debe utilizarse baterías de pruebas de tipo objetivo, especialmente en aquellos puestos de tipo administrativo, en los cuales se analiza fundamentalmente conocimientos básicos en las áreas escogidas de acuerdo al perfil ocupacional.

3.- Entrevistas

Esta técnica es utilizada por diversidad de especialidades ya que ofrece múltiples aplicaciones, especialmente por la esquisita fuente de información que proporciona. Nos permite recoger datos, observar, informar, intercambiar información, motivar, asesorar, conocer actitudes, intereses, conocimientos, etc.

Este tipo de entrevista se caracteriza por ser analítica, teniendo la oportunidad de conocer personalmente al aspirante, el cual ha sido evaluado en las etapas anteriores y llega a la última fase del proceso selectivo.

4.- Período de Prueba

Como fase complementaria del proceso selectivo ya que el candidato ha sido seleccionado, está destinada a evaluar y comparar los resultados obtenidos en todo el proceso de reclutamiento y selección con los resultados que la persona elegida ha logrado en la práctica diaria de su trabajo.

La calificación del período de prueba se la debe realizar en el período comprendido entre los 3 ó 12 meses posteriores al ingreso del trabajador o empleado, a sus nuevas funciones, de acuerdo con el tiempo determinado en el correspondiente estudio de fijación del período de prueba.

2.2.2 Clasificación y Valoración

Clasificar es ordenar, el primer problema de toda ciencia y de toda técnica es clasificar los elementos que constituyen su objeto, toda clasificación es una agrupación de las cosas de acuerdo con sus características universales que son commensurables.

La falta de un tratamiento técnico adecuado, genera siempre el descontento y la baja moral de los empleados y trabajadores, llegando a repercutir en malos y costosos servicios, con el consecuente desprestigio para la administración de personal.

El elemento básico, la unidad de medida en que descansa todo sistema moderno de administración de personal es el puesto y no la persona.

Cuando los deberes y responsabilidades de un grupo de puestos, son similares, pudiendo denominarse con un mismo título y que merecen igual trato; podremos agruparlos en una clase; un grupo de clases donde se ejecutan labores del mismo tipo pero que difieren en cuanto al nivel de sus deberes y responsabilidades, se denomina serie; varias series pertenecientes a una área específica de trabajo forman un grupo ocupacional y; la reunión de grupos ocupacionales forman un servicio.

Un buen sistema de clasificación ayuda a los otros subsistemas, en procura de una mejor aplicación de

los mismos, así:

- Ayuda en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados o trabajadores, al mejorar la clase de trabajo que van a realizar y para el cual deben estar aptos.
- Ayuda en la capacitación, para que empleados o trabajadores ocupen puestos más altos, mostrando los detalles del trabajo para el cual tienen que ser adiestrados.
- Proporciona una base sólida para la evaluación de desempeño de empleados y trabajadores.
- Ayuda en el proceso presupuestario, al indicar específicamente que trabajo se está pagando, donde se efectúa ese trabajo y quién lo está realizando.
- Mejora en alto grado la moral y productividad de los empleados y trabajadores, al permitir la implantación de un sistema de sueldos basado en el principio de igual sueldo por igual trabajo.

El sistema de clasificación deberá responder al siguiente proceso:

Iniciaremos con una encuesta, que permita el estudio de las tareas de todos los puestos de la institución, en la que cada empleado o trabajador, prepara una exposición escrita de lo que hace en su trabajo, en un cuestionario de clasificación, diseñado para el efecto.

Esta exposición se denomina descripción del puesto o descripción de funciones, en la que se describen sus deberes y responsabilidades.

Posteriormente y en el mismo formulario, el jefe del empleado y el director o jefe departamental, revisan la descripción del puesto, para asegurarse de su corrección y exactitud. Si consideran necesario agregar información a la descripción, pero nunca cambian lo que ha escrito el empleado o trabajador.

Una buena descripción del puesto debe ser práctica, completa y fácil de comprender; debiendo además ser actualizada al momento de adaptarla, sin contener exageraciones, indicando claramente la clase de puesto que se está desempeñando.

En su redacción mostrará el porcentaje aproximado de tiempo en cada tarea, explicando el grado de autoridad y los límites de la misma.

Todas las descripciones son receptadas por el departamento de personal, donde se analizarán a fin de obtener una visión completa sobre que trabajos se están haciendo y cómo se hacen.

Receptadas todas las encuestas se procede a clasificarlas y agruparlas, con el objeto de preparar las especificaciones de clase, en las que se generaliza las funciones de un grupo de puestos de ca-

racterísticas similares.

De todas las especificaciones de clase elaboradas por el departamento de personal, se procede a elaborar un manual en el que constarán todas las clases de puestos existentes en la institución. Estas especificaciones están sujetas al ajuste necesario al final del proceso, sirviendo de base para las subsiguientes clasificaciones o reclasificaciones que pudieren darse en el futuro.

El sueldo del empleado o trabajador dependerá exclusivamente de la naturaleza de sus deberes y responsabilidades, eliminándose el favoritismo y la discriminación.

El sistema deberá caracterizarse por su dinamismo; de existir cambios fundamentales en las funciones de cualquier empleado o trabajador, ameritará una revisión a su clasificación; siendo un proceso no individualizado será menester establecer períodos de actualización, no pudiendo ser estos menores a seis meses ni mayores de veinte y cuatro meses; según la magnitud de la institución y el número de revisiones solicitadas.

La clasificación de puestos siempre da como resultado un incremento en la eficiencia, una alta moral en los empleados y una reducción de los costos de operación.

Para la aplicación del sistema de valoración existen varios métodos entre los que destacan:

- Método de alineación; en el que se fijan las remuneraciones por comparación entre las clases de puestos.
- Método de graduación previa, en el que se fijan previamente los niveles de remuneraciones que se quiere implantar.
- Método de comparación de factores; se fijan las remuneraciones de acuerdo a la incidencia ponderada de un grupo de factores comunes a todas las clases de puestos.
- Método de puntos; consiste en asignar las remuneraciones a las distintas clases de puestos, en relación a la incidencia ponderada en puntos de un grupo de factores.

Creemos que el método más idóneo en nuestro medio es el que utiliza correlacionadamente tanto el método de comparación de factores como el método de puntos.

De los siguientes factores deberán escogerse los que más se adaptan a los requerimientos institucionales:

- Educación
- Experiencia
- Supervisión
- Independencia
- Responsabilidad administrativa
- Responsabilidad económica
- Relaciones personales
- Dificultad del trabajo

- Complejidad del trabajo
- Condiciones ambientales del trabajo
- Posibilidad de riesgos o enfermedades profesionales
- Consecuencia de error
- Responsabilidad sobre información confidencial

Para que el sistema se haga más dinámico y englobando a todas las clases de puestos, hemos escogido los siguientes factores: educación, experiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo y supervisión.

Educación: Este factor valora los distintos grados de educación formal, así como los cursos de adiestramiento necesarios para desempeñar la tarea que los diferentes puestos requieren. Consideramos una ponderación del 35% y asignamos 350 puntos al mayor nivel de puestos donde se requiera el más alto nivel de capacitación; graduando hacia abajo cada año de instrucción, hasta llegar a la elemental primaria.

Experiencia: Este factor valora los conocimientos mínimos en actividades similares o relacionadas que son indispensables para desempeñar eficientemente las tareas que un puesto exige. Consideramos una ponderación del 25% y asignamos 250 puntos al máximo requisito indispensable de cinco años.

Responsabilidad: Este factor valora la responsabilidad en el manejo de los bienes materiales; como los resultados del proceso decisorio en la gestión económica y administrativa. La ponderación considerada será del 20%, equiparando a 200 puntos.

Condiciones de Trabajo: Valora las condiciones ambientales y los riesgos a los que está espuesto un em - pleado o trabajador en el desempeño de sus funciones. Le asignamos el 10%, con 100 puntos para el puesto que presenta - mayores riesgos. Dividiendo en cuatro ni veles este factor.

Supervisión: Este factor valora el grado de responsabilidad por la naturaleza y ámbito del control del trabajo de otros. Asignamos el 10% completando de esta manera el 100% y con un puntaje de 100 puntos, pudiendo dar valores por el número de subordinados tomando en consideración a la máxima auto ridad, de quien dependen todos los emplea dos y trabajadores.

La máxima autoridad alcanzará el total de puntos - posibles, es decir 1000 y de acuerdo a la remunera ción fijada para este puesto se obtendrá el valor del punto, dividiendo su sueldo para un mil y de esta manera será fácilmente aplicable a cada clase de puestos la remuneración correspondiente al mul tiplicar el número de puntos por el valor determi nado al punto.

2.2.3 Escalafón y Remuneraciones

El régimen de escalafón determinará las normas conducentes a la selección, nombramiento, remoción, remuneración y administración, a la que deberán sujetarse los funcionarios, empleados y trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, como habíamos manifestado el 5 de abril del presente año, el Tribunal de Garantías Constitucionales, emitió su fallo correspondiente a fin de llegar a una sindicalización general de empleados y trabajadores del IETEL, siendo menester la aplicación de un sistema escalafonario que permita la correcta administración del recurso humano.

Los subsistemas de clasificación y valoración, de reclutamiento y selección, de evaluación de desempeño y de capacitación e inducción son temas de estudio en subcapítulos de este trabajo de investigación; siendo éstos también parte del sistema de escalafón.

Para una mejor aplicación del sistema y debido a la heterogeneidad de puestos será menester agrupar los en: puestos de jefatura, puestos profesionales de instrucción superior, puestos administrativos de apoyo y técnico, y puestos de obreros.

Las personas nombradas para desempeñar puestos de jefatura serán ubicados en la categoría y grado que les corresponda como profesionales, el sueldo básico de su categoría y grado, más los valores adicionales determinados, mediante escala, para el puesto de jefatura que ocupe.

Las personas nombradas para ocupar puestos del grupo profesional serán ubicadas en la categoría que le corresponda, luego del estudio y evaluación de su curriculum vitae, de acuerdo al método establecido se fijará el sueldo básico inicial cuando inicia la prestación de servicios y uno de los grados de la misma categoría cuando son promovidos.

Igual tratamiento se dará tanto a obreros como a personas nombradas para ocupar puestos administrativos de apoyo y técnicos.

Los empleados y trabajadores podrán ser promovidos con el aumento de sueldo básico dentro de su misma categoría en los siguientes casos:

- Por haber demostrado, mediante la calificación de servicios anual, que sus servicios han sido apreciados como excelentes o muy buenos. En el primer caso, el aumento no podrá ser sino hasta dos grados, y en el segundo hasta uno; y,
- Por aumento de responsabilidades que no han dado origen a una reclasificación y, por tanto a un cambio de categoría. En estos casos, la promoción no podrá ser más de dos grados en el lapso de un año y será justificada mediante informe razonando del ejecutivo máximo de la unidad administrativa.

Todos los casos de promoción serán presentados ante el comité de clasificación, valoración de puestos y escalafón, el mismo que, luego del estudio e informe correspondiente, someterá a consideración de gerente general para su aprobación.

Los puestos vacantes serán ocupados mediante concurso o ascenso por el personal del instituto que reuna los requisitos y las calificaciones establecidas para el puesto. De no existir candidatos - idóneos se optará por concurso abierto con la participación de personas ajenas a la institución.

Para la toma de decisiones será menester crear un comité especial de escalafón en el que participarán, el Gerente General, los Directores Generales y un representante del Sindicato Nacional, debiendo establecer un representante alterno para estas dignidades; actuará como secretario el Jefe de Personal de la Gerencia General.

Las remuneraciones constituyen las asignaciones monetarias que reciba el empleado o trabajador, por la prestación de sus servicios, de acuerdo al grado de responsabilidad, naturaleza y complejidad de su trabajo; preparación profesional y técnica; tiempo de servicio, otros méritos y, realidad socioeconómica del medio, en concordancia con el presupuesto de la institución.

El sistema de remuneraciones perseguirá los siguientes propósitos:

- Proveer a la institución de personal con capacidad profesional y técnica comprobadas.
- Incentivar la permanencia y estabilidad en la institución del personal competente.

- Procurar un justo y equitativo reconocimiento por las labores realizadas, considerando la importancia del puesto, la formación, experiencia y desempeño individual de empleados y trabajadores.

Para el establecimiento de la escala general de sueldos se considerará los siguientes factores fundamentales: educación, experiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo y supervisión.

La educación será considerada aquella que no se contempla como requisito mínimo para el puesto, dando una ponderación a títulos, cursos aprobados y conocimientos de idiomas.

La experiencia podrá ser considerada en forma general, específica para el puesto actual o potencial; la experiencia dentro de la institución y fuera de ella.

La responsabilidad asignada, será considerando las funciones desempeñadas en puestos anteriores. Para el caso de los profesionales se considerará además las dignidades ocupadas y las publicaciones de carácter técnico y científico; siendo cada uno ponderada con valores en puntos.

Las condiciones de trabajo serán consideradas en relación a los riesgos en el trabajo y el medio ambiental en el que se realizan las funciones o labores.

La supervisión estará en relación al número de subordinados y el control que se ejerce sobre éstos.

2.2.4 Evaluación de desempeño

La evaluación, es una apreciación sistemática y periódica de las características profesionales, de preparación, de rendimiento, humanas y de potencialidad que posee un trabajador o empleado, con las cuales contribuye a lograr los objetivos institucionales.

Por lo tanto, esta técnica consiste en revisar y calificar todas las operaciones que implica el desempeño del trabajo y discutir los resultados obtenidos con miras a cambiar, mejorar y/o estimular el rendimiento de los trabajadores o empleados.

Este subsistema tiene como objetivo fundamental el propender el mejoramiento personal y profesional de los recursos humanos, tomando como base la evaluación del mérito individual, a fin de que la institución alcance eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

Tiende a impulsar el mejoramiento de los trabajadores, motivándolos a poner en juego sus posibilidades, su preparación y su esfuerzo para alcanzar los objetivos individuales y de esta forma contribuir eficientemente al cumplimiento de los programas específicos de la institución.

1) Importancia de la Evaluación

La evaluación de desempeño concede a los Jefes inmediatos, la oportunidad de analizar sus cualidades y limitaciones como base para conseguir un automejoramiento en beneficio propio y de los trabajadores que están bajo su responsabilidad. Igualmente permite conocer las cualidades, preparación, rendimiento, limitaciones y potencialidades de los recursos humanos de

la institución, facilitando a los jefes inmediatos identificar a las personas con quienes y por medio de quienes cumplen los objetivos propuestos.

La evaluación del desempeño proporciona a los trabajadores evaluados información de los adelantos alcanzados en el cumplimiento de sus funciones. Además, los hace tomar conciencia de los errores cometidos y los ayuda a determinar planes de mejoramiento personal.

A la institución proporciona datos para una adecuada planificación de los recursos humanos, instrumento que permite cumplir con los objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado.

2) Necesidad de la Evaluación

La aplicación de un programa de evaluación de personal es necesaria tanto para los jefes inmediatos como para los subalternos y en general para la institución, pudiendo motivar a los evaluados y aumentar la productividad.

Con la finalidad de que todos los trabajadores de la institución sean considerados en el proceso de evaluación y no queden excluidos del mismo, se determinarán los evaluadores y evaluados de acuerdo a lo establecido en el Orgánico Funcional vigente.

3) Elementos de la Evaluación

La evaluación de desempeño comprende cinco elementos:

- Una revisión de la actuación de los trabajadores , medida en función de metas y normas establecidas por

la institución.

- Una revisión de las capacidades y preparación de los funcionarios en orden a su educación y experiencia.
- Una detección de factores de deficiencia presentados en los trabajadores y que sea preciso reforzarlos para responder a las necesidades de su actual puesto o de otro para el cual se lo considere necesario.
- Una verificación de los datos obtenidos en las evaluaciones anteriores y análisis comparativos.
- Un estímulo a la eficiencia y eficacia del trabajador en el desempeño de sus funciones.

4) Modalidades para Evaluar

- La evaluación efectuada por el jefe inmediata al subalterno.
- La evaluación por comité
- La evaluación recíproca entre el jefe inmediato y el subalterno.
- La autoevaluación

De todas estas la más idónea es la evaluación efectuada por el jefe inmediato y el jefe de nivel jerárquico superior.

Esta evaluación debe realizarse independientemente tanto por el jefe inmediato como por el jefe de ni -

vel jerárquico superior tratando de evitar que un sólo criterio se imponga.

La calificación obtenida por cada uno de los jefes se promedia para establecer la calificación definitiva.

Los evaluadores deben considerar como características personales de las que deben advertirse las siguientes: imparcialidad, sinceridad, responsabilidad y estabilidad emocional; además, de conocer el área de trabajo y a los trabajadores que laboran en ella, conocer el sistema de evaluación, tener libertad de prejuicios, conocimiento de posibles errores y capacidad analítica.

2.2.5 Capacitación, Inducción

El recurso humano de cualquier institución deberá contar con la suficiente capacidad, a fin de cumplir eficiente y eficazmente las funciones asignadas, de no alcanzar este objetivo es necesario capacitar al personal, para alcanzar un gran nivel de rendimiento que reduzca costos y tiempo a la organización.

Es menester determinar las necesidades de capacitación, siendo responsabilidad directa de un superior el establecer lo que falta en cada uno de sus subordinados a fin de que cumpla con su trabajo eficazmente, pues directamente es responsable del trabajo que realizan éstos.

El trabajo de determinación de necesidades de capacitación es el primero en la secuencia de actividades, en la que el programa de entrenamiento se conduce, -

siendo la descripción de tareas requeridas para ocupar un puesto la base fundamental en este proceso.

La siguiente actividad es determinar aquello que la persona que ocupa un cargo puede hacer. Siendo la evaluación de las habilidades, actividades y conducta de una persona frente a los requerimientos de un puesto.

Las áreas de capacitación establecidas serán:

- Orientadora: Cuando la persona al ingresar a un puesto de trabajo y aún antes de hacerlo, deberá recibir formación e información sobre la institución.

Un plan de inducción y una información son aspectos que indefectiblemente tienen que caer bajo la preocupación del departamento de capacitación.

- Básica : Hay aspectos generales y fundamentales de la institución que deberá conocer todo el personal, que ha sido previamente seleccionado y que ingresará a la organización.
- Técnica : Muchas cosas pueden obviarse, pero de ninguna manera que una persona no conozca su propio trabajo, más aun si tiene que dirigir a otras personas para que lo hagan. El perfeccionamiento en la propia y específica tarea debe merecer atención especial.

El desarrollo de programas de capacitación dentro de una institución se ve con frecuencia condenado o a un fracaso casi absoluto o a un éxito espectacular, y no existe aparente relación de causa a efecto en cuanto a los resultados que se observan en otros tipos de formación, especialmente en los centros donde de antemano puede determinarse: a quien se va a enseñar, qué se le va a enseñar, - cuántos empleados o trabajadores se van a formar anualmente, que efectivos humanos se necesitan y que equipos, locales y medios son necesarios.

Cuando se implantan nuevos sistemas de capacitación dentro de la empresa se ponen en juego muchos factores que no se pueden determinar con tanta - precisión ni están absolutamente al alcance del organizador, pues muchas veces afectan la propia política de la institución y solamente cuando la experiencia demuestra la bondad de los resultados es cuando se cuenta con la confianza de los máximos - ejecutivos y, en consecuencia, con el apoyo pleno para una acción más extensa y profunda.

La capacitación tiene un efecto multiplicador y para conseguirlo será necesario en primer lugar capacitar a instructores, éstos a su vez transmitirán sus conocimientos a los empleados y trabajadores - en forma directa y éstos últimos colateralmente a sus compañeros y subordinados, en el trabajo mismo.

El recurso humano que participe como instructor será el mejor de la institución, seleccionado con minuciosidad a fin de lograr éxito en la transmisión

de conocimientos, además deberá tener los mejores incentivos y motivaciones, tanto de orden económico como funcional.

La evaluación de los resultados obtenidos de un programa de capacitación es indispensable a fin de retroalimentar el sistema a la vez de apreciar los beneficios alcanzados frente al costo representativo que significa capacitar al personal.

Todos recordamos el primer día de trabajo en la institución que prestamos nuestros servicios, siendo muy posible que este primer contacto haya formado una actitud mental con respecto a la institución que quizá aún se mantiene.

El primer día de trabajo, una gran cantidad de preguntas se hace el nuevo trabajador, deseando saber muchas cosas de la institución como: qué trabajo tendría que hacer, que costumbres habría en su grupo de trabajo, si contaría con alguien que le explique, conocer las normas existentes sobre escala de sueldos, régimen de asistencia, puntualidad, días y método de pago, descansos, etc., muchas preguntas que las fueron respondiendo en el transcurso del tiempo.

Cuantos problemas se generaron por desconocimiento y el no tener las respuestas a las incógnitas antes planteadas, siendo importante por lo tanto:

- Actuar desde el primer momento sobre el empleado o trabajador que ingrese, tratando de lograr impresiones positivas que generen una actividad favorable, teniendo en cuenta la perdurabilidad

en la memoria de estos primeros contactos.

- Debe satisfacerse cuanto antes el deseo de conocer una serie de cuestiones por parte de la persona que ingresa, a efecto que desarrolle sus tareas sin dudas e incertidumbres que frecuentemente generan problemas de no fácil solución.

Para lograr lo planteado será necesario darle al ingresante la sensación de que la institución lo considera especialmente a él y que se sienta parte ya de la organización. Transmitirle la información necesaria de la institución y las condiciones en las que tendrá que realizar su tarea específica.

Consecuentemente se alcanzará una actitud mejor - del individuo, una compresión más amplia del valor y sentido de su trabajo, un aprendizaje más acelerado y con menos errores y menos conflictos por estar mejor informado.

C A P I T U L O I I I

3. SISTEMA AUTOMATIZADO DE PERSONAL

Por naturaleza el hombre se opone al cambio en la mananera de ejecutar su trabajo ajustandose más a su costumbre, el adelanto tecnológico en el campo de la inforrmática es muy acelerado, razón por la que debemos actualizarnos, y, hacer conciencia de esta necesidad de cambio en los empleados y trabajadores, a fin de no quedar relegados frente al contexto general de la sociedad actual.

La tecnología de la información, potencialmente puede despersonalizar la supervisión, alterar las comunicaciones sociales y, con frecuencia absorber gran parte de los juicios que entrañaban antes los trabajadores rutinarios.

Cuando las personas sienten que las demandas que les impone una nueva tecnología son contrarias a sus expectativas en cuanto a su trabajo, es probable que durante la etapa inicial de la adaptación, se resistan a ellas.

Hoy en día , las instituciones presencian un periodo de cambios tecnológicos que tiene algunas raíces importantes, iguales a los de la Revolución Industrial. La tecnología de la información está organizando un nuevo tipo de gestión, permitiendo efectuar con gran rapidez, el tipo de trabajo que realizan las personas en todos los estratos organizativos y en todas las instituciones.

" La tecnología de la información, está afectando a los trabajadores de oficinas por medio de la automatización de un gran volumen de operaciones, así como del procesamiento de palabras y del co - rreo electrónico " (31)

El incremento del uso de la tecnología de la infor mación está alterando la infraestructura tecnológi ca del centro de trabajo, cada vez más la produc - ción y su control en la oficina depende de los sis temas de información computarizados y a gran esca - la, los mismos que pueden controlar series de da - tos cada vez más complejos.

En el caso de algunos trabajadores, la palabra "de cisión" ya no implica un acto del juicio humano, sino una actividad de procesamiento de información que se presenta de acuerdo con reglas contenidas - en un programa de computación.

Los sistemas de información pueden representar los ascensos y los valores que tiene la administración superior con relación a sus empleados, especialmen te en cuanto a su compromiso y motivación.

Cuando la tecnología de la información reorganiza un trabajo, altera fundamentalmente la relación - entre individuos y trabajo. Generalmente, esto - significa que una persona efectúa una tarea por medio del sistema de información, en lugar de ha - cerlo a través del contacto físico directo con el objeto de la tarea.

- (31) ZUBOFF SHOSHANA.- Las nuevas reglas del juego en la organiza - ción a partir de la computadora.- Editorial Carvajal SA.- Co - lombia, 1986. P. 64.

" La diferencia del trabajo mediado por computadora se torna más clara cuando se compara con la imagen clásica del trabajo del siglo XIX, donde se - consideraba que el trabajo era la transformación de la naturaleza mediante el músculo humano. El trabajo mediado por computadora es la manipulación electrónica de los símbolos. En lugar de ser una actitud sensorial, es una abstracta " (32)

En el entorno informativo, generalmente la gente tiene mayor acceso a los datos y, en particular , a los datos relacionados con sus propias decisiones. La capacidad de seguimiento y reorganiza - ción aumenta conforme la recuperación y comunica - ción de información se pueden dar con mayor faci - lidad y comodidad que antes. Un flujo constante de información compleja reduce la ambigüedad.

La medición del trabajo por computadora puede tener consecuencias directas en practicamente cual - quier renglón de la administración de los recur - sos humanos, inclusive la capacitación especiali - zada, la trayectoria en la carrera administrativa, el entorno social, las relaciones con compañeros, la supervisión, el control, la toma de decisiones, la autoridad y el diseño de la organización, los administradores tienen que estudiar bien el tipo de lugar de trabajo que quieren estimular.

Al surgir el trabajo de oficina, la disciplina fisica fue menos importante que la lectura y la es - critura, y sobre todo, que el comportamiento in - terpersonal, como la gente tenía que aprender como

(32) Ibid, P. 66

comportarse con sus superiores, subordinados y el público, los administradores empezaron a controlar menos aquello que la gente hacía con su cuerpo, y más lo que hacían entre sí; su comunicación, trabajo en equipo, conducta en reuniones, etc.

Con el trabajo auxiliado por computadora ni la actividad física ni la conducta interpersonal parecen ser los objetivos más idóneos para el control administrativo. En cambio, los patrones de atención, el aprendizaje y el compromiso mental resultan clave para la efectividad y el buen comportamiento.

- Evidentemente, las personas siempre han tenido que "prestarle atención" a su trabajo con objeto de desempeñarlo debidamente. Pero, la calidad de la atención que requiere el trabajo auxiliado por computadora es diferente en esencia.

Para que los empleados entiendan, y respondan debidamente a la información, tienen que estar mentalmente involucrados.

Con la tecnología de la informática, los administradores realizarán una serie de tareas que antes otros desempeñaban por ellos. Así pues, es probable que veamos un cambio gradual en la forma general de la organización, pasando de una forma de pirámide a otra que se aproxima más a la forma de diamante con un equipo de oficinistas de apoyo más reducido, una cantidad mayor de profesionales, cada vez más remotos, elitistas y hacedores de políticas.

En el corto plazo indefectiblemente todas las instituciones tienen que lograr la sistematización de sus sistemas en todas sus áreas, a fin de optimizar sus rendimientos, las que no llegaren a la conclusión de este objetivo se verán relegadas en su desarrollo.

3.1 Base de Datos

Las organizaciones modernas tienen una constante necesidad de coleccionar, almacenar y procesar - grandes cantidades de datos, con el objeto de obtener la información necesaria para una toma de decisiones efectiva.

Por razones de volumen, complejidad, tiempo y demandas computacionales, esta colección de datos debe ser almacenada de una forma tal que pueda - ser procesada por un computador, de esta manera, se puede observar que una base de datos es por lo tanto el cimiento de un sistema de información.

En realidad una base de datos es una colección de archivos de datos y un archivo a su vez es una colección de registros de datos, que están compuestos de campos de datos.

Es importante considerar cómo se introduce la información en la base de datos, el control del almacenamiento de éstos y cómo reportar la información contenida en la base de datos.

Los principales propósitos para las administraciones en la aplicación de la base de datos son:

- Independizar los datos
- Reducir la duplicación de datos
- Describir lógicamente los datos y hacer que éstos sean consistentes, de acuerdo a los requerimientos organizacionales.
- Reducir costos en la aplicación, procesamiento y almacenamiento de datos.

La independencia de los datos, permite que éstos puedan ser usados por uno o más programas simultáneamente, además permite un cambio en la definición de los datos, sin que esto implique un cambio en el programa.

El término " Independencia de Datos " tiene un amplia aplicación, pudiéndose introducir algún grado de aislamiento entre el programa y el dato con el cual el programa interactúa, dependiendo de la extensión de este aislamiento, los programas pueden acomodarse, variando el grado de cambio en la definición y estructura de estos datos, sin que sea necesario modificar el programa a una posible recopilación de datos.

La aplicación de la base de datos en las organizaciones permite eliminar una serie de problemas, combinando los datos en una relación lógica y también separando la descripción de los datos de la programación.

Los elementos de los datos son organizados y almacenados en base a una relación lógica y la descripción de los datos está incluida en un archivo aparte.

La aplicación de la base de datos en una administración no necesariamente asume un sólo archivo de datos con todos los elementos que se encuentran en él, sino un subsistema de archivos lógico y funcional, donde los datos pueden ser accesibles a un gran número de usuarios, a fin de encontrar variedad de información y facilidad de procesamiento de los datos requeridos.

Los datos son relacionados funcionalmente cuando se requiere efectuar actualizaciones y recobrar datos.

La decisión de implantar este tipo de sistema se basa principalmente en los requerimientos y objetivos del usuario.

Las características fundamentales de una base de datos son:

- Permitir a los datos estructurarse de una manera sutil para cada aplicación, prescindiendo del efecto de uno o de todos los datos que pueden ser usados por otras aplicaciones, tal flexibilidad puede realizarse sin la repetición de datos.
- Faculta recuperar una o más unidades en la base de datos.
- Prevee y permite una variedad de estrategias para manejar una base de datos compleja o por separado.
- Proporciona protección de los datos contra accesos no autorizados.

- Da independencia de dispositivos para programación.
- Permite la declaración de una variedad de estructuras de datos, clasificándolos desde aquellos - que no tienen conexión entre sí hasta verdaderas estructuras de redes.
- Permite al usuario interactuar con los datos mientras sean recuperados de la máquina y mantener la asociación de estructuras que han sido definidas.
- Facilita el que los programas sean lo más independientes posible de los datos.
- Prevee una descripción de la base de datos, la cual no es restringida a ningún lenguaje particular.

Ventajas del Sistema

- Habilidad para organizar datos de tal manera que sean apropiados para la interlocución de funciones en la institución.
- La descripción de los datos se mantiene en la base de datos independiente de las funciones de programación, así como reemplaza la programación directa de datos.
- Habilidad de presentar a los usuarios una interface directa con la base de datos.
- Permite mayor interacción de los elementos de da

tos para disminuir su redundancia.

- Habilidad de crecer sin necesidad de cambios en el sistema.
- Permite al usuario despejar interrogantes e inquietudes que no son anticipadas.
- Habilidad de efectuar cambios de los requerimientos en cualquier momento.
- Actualización en los archivos simultáneamente.
- Se reducen los errores e inconsistencias ya que se reduce la duplicidad.
- Hay un ahorro considerable en costos.
- La manipulación de datos se reduce ya que la mayoría de estos reingresan y la transformación es eliminada.

Desventajas del Sistema

- El diseño e implementación de la base de datos requiere personal altamente calificado.
- La inversión inicial es muy costosa
- Si una sola fuente de datos está en el sistema y el sistema se deteriora, muchas operaciones de la organización pueden afectarse hasta que el sistema sea restaurado.

- Se necesita un sofisticado nivel de hardware y software a pesar de que esto se ha visto mejorado con la utilización de los microcomputadores.
- Se necesita un alto grado de seguridad y de respaldo.
- Pueden desarrollarse errores en la base de datos a causa de apareamiento de un error en un determinado documento.

3.1.1 Identificación Personal

Los datos e información básica de los empleados y trabajadores, si bien es cierto constan en su expediente personal, será menester diseñar una serie de formularios que sirvan para incertar los datos al computador, tanto de los actuales funcionarios así como de los que ingresarán a la Institución.

Para mayor facilidad de manipulación de la información, hemos creído conveniente dividir en varios registros los datos que se compilarán posteriormente, siendo éstos:

- 1) Registro de identificación básica, formulario Anexo N° 1, en el que constará:
 - 01 Cédula de Identidad
 - 02 Identificación de registro de archivo
 - 03 Apellidos y nombres
 - 04 Fecha de nacimiento
 - 05 Nacionalidad (previamente codificada)

- 06 Lugar de nacimiento
- 07 Provincia (previamente codificada)
- 08 País
- 09 Sexo
- 10 Dirección domiciliaria
- 11 Calle
- 12 Casa, número
- 13 Teléfono domicilio
- 14 Teléfono referencial
- 15 Tipo de sangre
- 16 Estado civil
- 17 Libreta Militar N°
- 18 Carnet del IEBS N°
- 19 Carnet profesional N°
- 20 Licencia de conducir, tipo
- 21 Cédula tributaria N°

- 2) Registro de experiencia de trabajo dentro y fuera de la institución, formulario Anexo N° 2, en el que constará:

- 01 Identificación de registro de archivo
- 02 Secuencia, iniciada desde el último trabajo
- 03 Nombre de la empresa o institución
- 04 Nombre del puesto
- 05 Fecha de ingreso
- 06 Fecha de salida
- 07 Sueldo

- 3) Registro de cargas familiares en relación con la familia directa del empleado, formulario Anexo N° 3, en el que constará:

- 01 Identificación de registro de archivo
- 02 Secuencia, cronológica por edades
- 03 Tipo de carga
- 04 Apellidos y nombres
- 05 Sexo de las cargas familiares
- 06 Fecha de nacimiento
- 07 Código de información, si recibe o no subsidio

4) Registro de formación académica, formulario Anexo N° 4, en el que constará:

- 01 Identificación de registro de archivo
- 02 Secuencia
- 03 Nivel de formación (Primaria, ciclo básico, etc.)
- 04 Nombre de la institución
- 05 Fecha de inicio
- 06 Fecha de término
- 07 Número de años aprobados
- 08 Título obtenido y especialidad
- 09 Lugar dentro o fuera del país

Estos registros nos servirán a su vez para obtener una serie de reportes o listados como:

Listado alfabético, listado por fecha de ingreso, por sueldos básicos, por números de cédulas, tipo de sexo, sangre, edades, direcciones, números telefónicos, etc, de acuerdo a las necesidades y requerimientos que sean indispensables.

En razón del manejo y actualización de un archivo con una gran magnitud de información será necesario tener un archivo de respaldo. Para facilitar

el manejo de la información se creará un archivo de organización conexas que inicialmente confirme tablas de ayuda como son: tablas de: Provincias, lugar de trabajo, nacionalidad, sexo, estado civil, etc, que servirán de ayuda a la administración de la información contenida en el archivo maestro de base de datos.

3.1.2 Situación del Trabajador

Para la administración del sistema escalafonario se requiere de un gran número de datos, que a su vez tienen que ser proporcionados con máxima exactitud y severidad, siendo el computador una herramienta indispensable para su eficaz aplicación.

Es la posición del empleado o trabajador frente a la institución, así como su capacidad, las que - dan como contrapartida, una remuneración justa y equitativa, razón para que consideremos una serie de factores igualmente agrupados en registros por la facilidad de manejo que éstos nos proporcionan, siendo estos:

- 1) Registro de cursos de capacitación, formulario Anexo N° 5, haciéndose constar los siguientes campos:

- 01 Identificación del registro de archivo
- 02 Secuencia
- 03 Nombre del curso
- 04 Instructor
- 05 Identificación del curso si es dictado dentro o fuera de la institución.

- 06 Lugar del curso, ciudad y país
- 07 Curso asistido y/o aprobado
- 08 Tipo de auspicio: personal o beca y auspi-
ciante
- 09 Fecha de inicio del curso
- 10 Fecha de culminación del curso
- 11 Duración del curso, en número de horas

- 2) Registro de posición del empleado o trabajador de la institución, formulario Anexo N° 6, en el constarán los siguientes campos:

- 01 Identificación del registro de archivo
- 02 Fecha de ingreso a la institución
- 03 Fecha de salida de la institución
- 04 Fecha de reingreso a la institución
- 05 Relación laboral con la institución
- 06 Puesto actual
- 07 Grupo Ocupacional
- 08 Lugar de trabajo
- 09 Profesión y especialidad
- 10 Idioma, lee, escribe, traduce
- 11 Ejercicio Profesional
- 12 Actualización profesional
- 13 Prestigio profesional
- 14 Número de puntos (escalafón)
- 15 Situación escalafonaria
- 16 Años de servicio fuera de la institución

- 3) Registro de remuneraciones, formulario Anexo N° 7, constará los siguientes campos:

- 01 Identificación del registro de archivo

- 02 Sueldo base
- 03 Gastos de representación
- 04 Gastos de residencia
- 05 Sueldo complementario
- 06 Sobresueldos institucionales
- 07 Sobresueldos generales
- 08 Partida Presupuestaria
- 09 Centro de responsabilidad de costos
- 10 Otros beneficios económicos

Los registros contemplados en esta áreas nos servirán para emitir una serie de reportes, siendo el más importante de ellos el distributivo de sueldos, como parte integrante del presupuesto institucional.

La administración escalafonaria y la lista de asignaciones igualmente serán reportes que se emitan en base a estos registros.

Igualmente que los anteriores registros, serán necesarias tablas complementarias que servirán de apoyo a los registros en la base de datos.

3.2 Administración de la Base de Datos

Tres factores fundamentales intervienen en la administración de base de datos: La máquina o computador (hardware), los programas de aplicación (software) y los datos. El primero y último factor damos por descontado su existencia, en lo referente a programas se han desarrollado en gran cantidad, unos más complicados que otros y para todo tipo de actividad.

En el caso que nos ocupa existen dos programas completos y muy difundidos para administrar base de datos: El D.Base III (ASHTON TATE) y el CDS/ISIS - (UNESCO), este último con la posibilidad de aplicación en mini y microcomputadoras, al que nos referimos en el presente trabajo.

El CDS/ISIS es un sistema generalizado de almacenamiento y búsqueda informativa que está diseñado específicamente para la dirección computarizada de base de datos estructurados no necesariamente numéricos.

El usuario del CDS/ISIS está libre de la costosa - tarea de tener que diseñar y escribir programas de computadoras cada vez que un proyecto nuevo requiera el uso de las técnicas de búsqueda informativa. Aunque algunas características de este sistema requieren conocimiento y experiencia sobre los sistemas computarizados de información, una vez que se haya diseñado una aplicación, el sistema puede ser utilizado por personas que han tenido poca o ninguna experiencia anterior con computadora.

El sistema nos permite construir y dirigir bases de datos no numéricas estructuradas, es decir, bases de datos cuyo mayor contenido es el texto. En términos generales, podemos considerar una base de datos CDS/ISIS como un archivo de datos afines, - que nosotros recopilamos para satisfacer las necesidades de información de una comunidad de usuarios dada. Podría ser, por ejemplo, un simple archivo de direcciones o un archivo más completo.

En todos los archivos, cada unidad de información está conformada por elementos de datos elementales (tales como un nombre, un título, una ciudad, etc.) que nosotros podemos definir y manipular de varias formas a través del CDS/ISIS.

En particular el sistema nos permite:

- Definir bases de datos que contengan los elementos de datos requeridos;
- Introducir registros nuevos en una base de datos dada;
- Modificar, corregir o anular los registros existentes;
- Construir automáticamente y mantener archivos de acceso rápido en cada base de datos;
- Buscar registros por su contenido a través de un lenguaje de búsqueda sofisticado;
- Clasificar los registros en cualquier secuencia deseada;
- Representar visualmente los registros o proporciones de los mismos según sea necesario;
- Imprimir catálogos y/o índices parciales o completos de cualquier base de datos dada.

El CDS/ISIS contiene una serie de programas que realizan las diferentes funciones del sistema.

Existen tres programas de usuarios:

- **ISIS**, que realiza todas las tareas que están relacionadas con el mantenimiento y búsqueda de la base de datos;
- **ISIS P R T**, que realiza producciones impresas como catálogos e índices; y,
- **ISISINV**, que brinda mantenimiento de archivos invertidos y funciones de utilidad.

Los tres programas de sistemas son:

- **ISISDEF**, que permite definir bases de datos nuevas y modificar las definiciones de las bases de datos existentes.
- **ISISUTL**, que ofrece funciones utilitarias misceláneas del sistema.
- **ISISXCH**, que ofrece facilidades para intercambiar datos con otros sistemas, así como funciones utilitarias de ficheros master.

En lo referente a los menús diremos que es un listado de funciones del cual nosotros hacemos la selección, marcando en el teclado una sola letra; - por ejemplo, el menú principal del programa ISIS.

Programa ISIS búsqueda y entrada de datos menú EXGEN.

- L - Change Dialog Language
(cambie lenguaje de diálogo)
- C - Change Data Base
(Cambie base de datos)

- E - Data Entry
(Entrada de datos)

- B - BROWSE MASTER FILE
(Revise el fichero master)

- S - Search Formulation
(Formulación de búsqueda)

- D - Display Search Results
(Visualice los resultados de su búsqueda)

- F - Change Display Format
(Cambie el formato del display)

- R - Recall Query formulations
(Llene las formulaciones de preguntas)

- G - Execute previous Search
(Ejecute la búsqueda anterior)

- P - Save Search Results
(Salve los resultados de la búsqueda)

- X - Exit
(Salida)

Cuando se representa un menú, el CDS/ISIS colocará el cursor en la subraya que sigue al signo "?", para escoger una de las opciones debemos poner la letra o caracter identificador de la opción correspondiente.

Una vez que hayamos seleccionado la opción del menú, el sistema ejecutará inmediatamente o nos pedirá datos adicionales que pudieran necesitarse para

completar la solicitud. En este último caso, el CDS/ISIS normalmente visualizará un mensaje llamado " Petición de Orden " que nosotros debemos responder. En algunos casos, sin embargo, la respuesta a una selección podría ser, de hecho, otro menú del cual nosotros haremos una selección.

En las descripciones del menú, podemos encontrar para cada opción del menú una corta descripción de la opción, así como posibles peticiones de órdenes que podríamos recibir.

Una hoja de trabajo es un formato particular de la pantalla que se utiliza para introducir datos, es equivalente a un modelo impreso que tendríamos que llenar al igual que el modelo preimpreso, una hoja de trabajo contiene un gran número de campos, cada uno de los cuales consiste en un nombre (o etiqueta) y un espacio vacío donde marcaremos en el teclado los datos correspondientes.

Existen dos tipos de hojas de trabajo, las " Hojas de trabajo del Sistema " y las " Hojas de entrada de datos ".

De esta manera hemos presentado en forma sintética la utilización del sistema CDS/ISIS que servirá para aplicarse en la administración de los diferentes sistemas y subsistemas de administración de Recursos Humanos.

C A P I T U L O I V

4.1 CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación y habiendo planteado un modelo integrado de Administración de Personal, a través de los diferentes subsistemas, a más de una proyección por el concurso de la sistematización, nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

4.1.1 A través de la historia la sociedad ecuatoriana ha tenido la presencia de grupos hegemónicos con alto poder que han impedido el desarrollo armónico de nuestra sociedad.

El poder económico de los productores y exportadores de productos tradicionales como: café, cacao, y banano, ha permitido un desarrollo desarticulado del principal puerto ecuatoriano con relación al resto del país, en el que una élite ha subyugado a un pueblo con los consecuentes problemas de marginación.

El crecimiento exagerado de las tres principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca, ha traído consigo un desabastecimiento de los servicios básicos, incluido en éstos los de telecomunicaciones que presentan un déficit en relación a la demanda actual y potencial, por una serie de problemas de orden técnico, administrativo y financiero.

- 4.1.2 El Estado Ecuatoriano ha considerado la tecnificación del servidor público y su desarrollo como factor integrante y fundamental de la administración.

La Legislación Laboral caracterizada por una importante protección al trabajador, como fuerza de trabajo fundamental a la que debe cuidarse, protegerse y desarrollarse, por ser el recurso más importante en la proyección que tiene toda sociedad.

- 4.1.3 Las telecomunicaciones son elemento importante para el desarrollo de nuestro pueblo, se consideran en la seguridad nacional una actividad eminentemente estratégica.

La administración de los subsistemas de personal, será aplicada a todos los trabajadores del IETEL, sean éstos obreros, empleados o funcionarios; sin embargo los mecanismos para el establecimiento de las remuneraciones son diferentes, para los trabajadores sujetos al Código de Trabajo se fijarán en el contrato colectivo, en cambio que para los funcionarios regulados por las leyes de derecho público, se fijarán aplicándose las escalas preestablecidas.

- 4.1.4 La administración del recurso humano, ha sido soylayada dando importancia a otras funciones que igualmente son básicas, pero que no revisten las características muchas veces impredecibles del hombre en su trabajo.

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su reglamento, la Ley de Remuneraciones y su Reglamento, de alguna manera ha llenado el vacío legal que existía antes de 1964. La Dirección Nacional de Personal responsable de la aplicación de los siste-

mas ha propiciado e impulsado la racionalización y tecnificación de la administración del recurso humano en el sector público.

4.1.5 Para una institución o empresa, por pequeña que sea, es de vital importancia la aplicación de una administración técnica de sus recursos humanos, puesto que desde el mismo proceso inicial de reclutamiento y selección, hasta la separación del trabajador, debe darse en base a procedimientos técnicos, caso contrario la institución deberá soportar una gran carga que en el transcurso del tiempo crea problemas de no fácil solución.

4.1.6 El adelanto tecnológico obliga a la actualización de los sistemas, con la ayuda del computador como herramienta indispensable para agilizar los procesos y reducir el coeficiente de error, a fin de lograr mayor eficiencia en la aplicación de los subsistemas de administración de los recursos humanos.

Cuando el número de empleados es considerable, es indispensable la sistematización de los procesos y el computador juega un papel importantísimo ya que los procesos se llevan a efecto a gran velocidad y con menor margen de error.

4.2 RECOMENDACIONES

Del análisis realizado a través de este trabajo, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones que servirán para una eficiente administración.

4.2.1 En la organización funcional y estructural de una institución, la unidad administrativa responsable de la administración de los recursos humanos debe depender de la Gerencia General, a fin de que la línea de mando sea directa y la gestión sea ágil, fluída y operativa. Si no tiene esta ubicación deberá reformarse el Orgnánico-Funcional.

4.2.2 Si la unidad responsable de la administración de los recursos humanos no posee un computador, será necesario adquirirlo cuidando que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los sistemas.

Si en la institución existe un centro de cómputo será necesario desarrollar los programas para los diferentes sistemas y la unidad de personal deberá poseer un " terminal inteligente ", a fin de que la información que se genere actualice la base de datos, y los reportes sean ajustados con la agilidad y oportunidad requerida.

4.2.3 El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones cuenta actualmente con un Centro de Cómputo, el mismo que concentra todas las actividades de informática, a pesar de contar con equipos y personal especializado, el requerimiento de las diferentes áreas no permite agilidad en los procedimientos de emisión de reportes, por lo que es conveniente adquirir un computador que permita organizar y aplicar el modelo de sistema integrado de administración de personal y desarrollo de los recursos humanos.

4.2.4 Se deberá gestionar ante la Comisión de Informática

de la Presidencia de la República con los debidos justificativos, la autorización para la adquisición del computador por parte de la institución, para la utilización en la unidad de recursos humanos.

- 4.2.5 Por lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación individual, los sistemas propuestos sobre: Reclutamiento y Selección, Clasificación y Valoración de puestos, Escalafón y Administración de Remuneraciones y Capacitación, deberán aplicarse especialmente en las empresas del sector público y particularmente en el IETEL.

A N E X O S

NUMERO REGISTRO	DESCRIPCION REGISTRO	CODIGOS
1	IDENTIFICACION BASICA	01
<p>1. CEDULA DE IDENTIDAD: [-----]</p> <p>2. APELLIDOS Y NOMBRES: [-----]</p> <p>3. FECHA DE NACIMIENTO: [] [] [] DIA MES AÑO</p> <p>4. NACIONALIDAD: [-----]</p> <p>5. LUGAR DE NACIMIENTO: [-----]</p> <p>6. PROVINCIA: [-----]</p> <p>7. PAIS: [-----]</p> <p>8. SEXO: [-----]</p> <p>9. DIRECCION DOMICILIARIA: LUGAR: [-----] CALLE: [-----] CASA N°: [-----]</p>		

NUMERO REGISTRO	DESCRIPCION DEL REGISTRO	CODIGOS REGISTRO
2	EXPERIENCIA DE TRABAJO DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCION	02

FUERA DE LA INSTITUCION

<u>Nº</u>	<u>INSTITUCION O EMPRESA</u>	<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>FECHA- INICIO</u>	<u>FECHA- TÉRMINO</u>	<u>SUELDO</u>
1.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
2.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
3.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
4.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
5.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
6.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
7.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
8.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
9.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
10.-	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐

DENTRO DE LA INSTITUCION

<u>Nº</u>	<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>CODIGOS</u>	<u>FECHA-INGRESO</u>	<u>FECHA-SALIDA</u>	<u>SUELDO</u>
1.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
2.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
3.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
4.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
5.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
6.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
7.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
8.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
9.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐
10.-	┌-----┐	┌┐┐┐┐┐	┌-----┐	┌-----┐	┌-----┐

NUMERO REGISTRO		DESCRIPCION DEL REGISTRO							CODIGOS	
3		CARGAS FAMILIARES							03	
SEC	TIPO DE CARGA	CODIGO	NOMBRE DE LAS CARGAS	SEXO	CODIGO	FECHA NACIMIENTO			RECIBE SUBSIDIO FAMILIAR	CODIGO
						DIA	MES	AÑO		
1	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
2	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
3	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
4	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
5	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
6	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
7	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
8	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
9	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
10	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
11	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---
12	-----	---	-----	-----	---	---	---	---	-----	---

NUMERO REGISTRO	DESCRIPCION DEL REGISTRO	CODIGOS										
6	POSICION DEL EMPLEADO EN LA INSTITUCION (Reservado para el Departamento de Personal)	01										
1	FECHA DE INGRESO L L L L											
2	FECHA DE SALIDA L L L L											
3	FECHA DE REINGRESO L L L L											
4	RELACION LABORAL L-----L											
5	PUESTO ACTUAL L-----L	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>										
6	GRUPO OCUPACIONAL L-----L											
7	LUGAR DE TRABAJO L-----L	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>										
8	IDIOMA L-----L											
RESERVADO PARA EL DEPARTAMENTO DE ESTUDIO DE PERSONAL												
9	EJERCICIO PROFESIONAL L-----L											
10	ACTUALIZACION PROFESIONAL L-----L											
11	PRESTIGIO PROFESIONAL L-----L											
12	TOTAL NUMERO DE PUNTOS ESCALAFON L-----L	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>										
13	SITUACION ESCALAFONARIA L-----L											
14	ANOS DE SERVICIO FUERA DE LA INSTITUCION L-----L											

NUMERO REGISTRO	DESCRIPCION DEL REGISTRO	CODIGOS			
7	REMUNERACIONES (Reservado para el Departamento de Personal)	07			
1	SUELDO BASICO				
2	GASTOS DE REPRESENTACION				
3	GASTOS DE RESIDENCIA				
4	SUELDO COMPLEMENTARIO				
5	BONIFICACION DE CAMPO				
6	BONIFICACION DE JEFATURA				
7	PARTIDA PRESUPUESTARIA				
8	CENTRO DE COSTOS	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			
9	POLIZA ACCIDENTES PERSONALES	<table border="1"> <tr> <td></td> </tr> </table>			

B I B L I O G R A F I A

CUEVA AGUSTIN.- El Proceso de Dominación Política en el Ecuador, Quito, Editorial AC, 1981

AUTORES VARIOS, Instituto de Investigaciones Económicas, Ecuador Pasado y Presente.- Quito, Editorial AC, 1983.

MARCUSE HERBERT.- El hombre unidimensional, Barcelona España. Editorial Seix Barral, 1971.

MONCADA S. JOSE.- La Evolución del Capitalismo Ecuatoriano en el último decenio y perspectivas, I.I.E de la U.C. Quito, 1983.

ZUBOFF SHOSHANA.- Las nuevas reglas de juego en la organización a partir de la computadora, Bogotá - Colombia, Editorial Carvajal SA. 1986.

DIRECCION NACIONAL DE PERSONAL.- Manual de Organización y Procedimientos, Quito, Ed. DNP, 1987.

Constitución Política de la República del Ecuador, SENDIP, Quito, 1982.

Código del Trabajo, Ediciones jurídicas, Quito, 1988

Registro Oficial N° 167, Ley Básica de Telecomunicaciones, Quito, octubre 1972.

Registro Oficial N° 574, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Quito, Abril 1978.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales, la publicación de este Trabajo, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículos para lectura seleccionada.

Quito, junio 17 de 1988

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hernán Ruiz Coral', is written over a horizontal line.

LCDO. HERNAN RUIZ CORAL