

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“MANUAL DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
APLICACIÓN: COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”, DE LA CIUDAD DE OTAVALO,  
AÑO 2008”

**Tesis Previa la obtención del Título de  
Ingeniera en Administración de  
Empresas.**

**Autor:** Karla Zoveida Herrera Portilla

**Director:** Administrador Eduar Malagón

**Centro Universitario:** U. T .P .L. IBARRA

2008

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“MANUAL DE PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
APLICACIÓN: COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”, DE LA CIUDAD DE OTAVALO,  
AÑO 2008”

**Tesis Previa la obtención del Título de  
Ingeniera en Administración de  
Empresas.**

**Autor:** Karla Zoveida Herrera Portilla  
**Director:** Administrador Eduar Malagón  
**Centro Universitario:** U. T .P .L. IBARRA

2008

Administrador Eduar Malagón

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis desarrollado por la estudiante Karla Zoveida Herrera Portilla, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2008

f).....

“Yo, Karla Zoveida Herrera Portilla, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
Karla Herrera Portilla

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi amor y cariño a mi esposo Fernando, a mis hijos Marcelo y Francisco, y a mi madre, quienes enriquecieron mi vida con su apoyo, constancia y paciencia. Mi deseo de superación profesional, es por ustedes, les quiero mucho.

Karla Herrera Portilla

## **AGRADECIMIENTO**

Debo expresar un profundo agradecimiento a todo el personal que labora en la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales y por la amabilidad y cordialidad con la que siempre me atendieron.

A la Dra. Ana Bolaños, rectora del Colegio “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo, por su gentil colaboración al facilitarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

Finalmente mi agradecimiento especial al Administrador Eduar Malagón, por haber guiado y orientado acertadamente esta tesis.

El Autor

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	xii
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Diagnóstico Situacional.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Variables Diagnósticas.....	6
1.4 Identificadores que definen a las variables.....	6
1.4.1 Factores Educativos.....	6
1.4.2 Factores Administrativos.....	6
1.4.3 Demanda.....	7
1.4.4 Aspecto Legal.....	7
1.5 Matriz de Relación.....	7
1.6 Identificación de la Población.....	8
1.6.1 El Focus Group.....	8
1.6.2 Entrevista.....	8
1.6.3 Observación.....	8
1.7 Evaluación de la información.....	9
1.7.1 Desarrollo de las Sesiones Grupales.....	9
1.7.2 Desarrollo de la entrevista a las autoridades.....	13
1.8 Identificación del Problema diagnóstico.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Bases Teóricas y Científicas.....	17
2.1 Introducción a la moderna gestión del recurso humano.....	17
2.2 Definición, importancia y objetivos de la administración del recurso humano.....	18
2.2.1 Definición.....	18
2.2.2 Importancia.....	18



2.2.3	Objetivos.....	19
2.3	Planeación estratégica del recurso humano.....	19
2.4	Ventaja competitiva de administración del recurso humano.....	21
2.5	Procesos de la administración del recurso humano.....	21
2.5.1	Admisión de personas.....	21
2.5.1.1	Reclutamiento de personas.....	22
2.5.1.1.1	Técnicas de reclutamiento externo.....	23
2.5.1.1.2	Evaluación de los resultados del reclutamiento.....	24
2.5.1.2	Selección de personas.....	25
2.5.1.2.1	Información sobre el cargo.....	26
2.5.1.2.2	Proceso de selección .....	28
2.5.1.2.3	Evaluación de los resultados de selección.....	29
2.5.2	Aplicación de personas.....	29
2.5.2.1	Orientación de las personas.....	29
2.5.2.1.1	Componentes de la cultura organizacional.....	30
2.5.2.1.2	Principales elementos de un programa de socialización.....	31
2.5.2.2	Diseño de cargos.....	32
2.5.2.2.1	Descripción de cargos.....	32
2.5.2.2.2	Análisis de cargos.....	33
2.5.2.3	Evaluación del desempeño humano.....	34
2.5.3	Compensación de personas.....	37
2.5.3.1	Remuneraciones.....	37
2.5.3.1.1	Diseño del sistema de remuneración.....	38
2.5.3.1.2	Administración de salarios.....	39
2.5.3.1.3	Métodos para la evaluación de cargos.....	39
2.5.3.1.4	Programas de incentivos.....	40
2.5.3.2	Recompensas y sanciones.....	40
2.5.3.2.1	Plan de incentivos.....	41
2.5.3.3	Beneficios y servicios.....	42
2.5.3.3.1	Clases de beneficios sociales.....	43
2.5.3.3.2	Objetivos de los planes de beneficios.....	44
2.5.3.3.3	Diseño del paquete de beneficios.....	44

2.5.4	Desarrollo de personas.....	45
2.5.4.1	Entrenamiento.....	46
2.5.4.1.1	Clases de cambio con el entrenamiento.....	46
2.5.4.1.2	Etapas del proceso de entrenamiento.....	47
2.5.4.1.3	Técnicas de entrenamiento.....	49
2.5.4.1.4	Evaluación del programa de entrenamiento.....	48
2.5.4.2	Programa de desarrollo de personas.....	49
2.5.4.2.1	Creatividad e innovación.....	50
2.5.4.2.2	Métodos de desarrollo de las personas.....	51
2.5.4.3	Desarrollo de carrera.....	52
2.5.5	Retención de personas.....	52
2.5.5.1	Relaciones con los empleados.....	52
2.5.5.1.1	Diseño de un programa de relaciones con el empleado.....	54
2.5.5.1.2	Disciplina.....	54
2.5.5.2	Higiene, seguridad y calidad de vida.....	56
2.5.5.2.1	Higiene laboral.....	56
2.5.5.2.2	Seguridad en el trabajo.....	57
2.5.5.2.3	Calidad de vida laboral.....	58
2.5.6	Monitoreo de personas.....	59
2.5.6.1	Banco de datos y sistema de información.....	60
2.5.6.2	Sistemas de información de recursos humanos.....	61
2.5.6.2.1	Sistemas de información para la administración del recurso humano.....	62
2.5.6.2.2	Sistema de información Gerencial de Recursos Humanos.....	62
2.5.6.2.3	Sistemas de información para los empleados.....	62
2.5.6.3	Evaluación de los sistemas de información de los recursos humanos.....	63

### capítulo iii

3	Manual de Procesos de Administración del Recurso Humano del colegio “Ing. Federico Paéz”, 2008.....	66
---	---	----

3.1	Datos informativos de la empresa.....	66
3.2	Descripción de la institución.....	66
3.3	Misión y visión de la institución.....	67
3.3.1	Misión.....	67
3.3.2	Visión.....	67
3.4	Valores corporativos.....	67
3.5	Estructura organizativa.....	68
3.6	Procesos de administración del recurso humano para el colegio “Ing. Federico Páez”.....	69
3.6.1	Admisión.....	69
3.6.2	Diseño de cargos.....	74
3.6.3	Compensación de las personas.....	77
3.6.4	Desarrollo de las personas.....	81
3.6.5	Retención de las personas.....	85
3.6.6	Monitoreo de la personas.....	89
3.7	Análisis de impacto.....	93
3.7.1	Impacto social.....	93
3.7.2	Impacto educativo.....	94
3.7.3	Impacto económico.....	95
3.7.4	Matriz general.....	95

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 1. Conclusiones**
- 2. Recomendaciones**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Matriz de Relación para determinación de variables. ....	7
Cuadro 2.	Clasificación del Personal .....	9
Cuadro 3.	Información obtenida de las sesiones del Focus Group.....	10
Cuadro 4.	Información obtenida en las entrevistas .....	12
Cuadro 5.	Comparación de responsabilidades de función de Línea y Staff .....	26
Cuadro 6.	Información sobre el cargo como base del proceso de selección	27
Cuadro 7.	Ejemplo de la Técnica de incidentes críticos.....	27
Cuadro 8.	Técnicas de selección.....	28
Cuadro 9.	Proceso de Selección como secuencia de etapas.....	28
Cuadro 10.	Niveles básicos de la Cultura organizacional.....	30
Cuadro 11.	Elementos de un programa de socialización.....	31
Cuadro 12.	Contenido del cargo según la descripción de cargos.....	33
Cuadro 13.	Factores de especificación en el análisis de cargos.....	34
Cuadro 14.	Clasificación de las técnicas de entrenamiento.....	49
Cuadro 15.	Registro de documentos en el proceso de Admisión.....	70
Cuadro 16.	Registro de documentos en el proceso de Diseño de cargos.....	75
Cuadro 17.	Registro de documentos en el proceso de Compensación.....	79
Cuadro 18.	Registro de documentos en el proceso de Desarrollo.....	83
Cuadro 19.	Registro de documentos en el proceso de Retención.....	87
Cuadro 20.	Registro de documentos en el proceso de Monitoreo.....	91

## RESUMEN EJECUTIVO

El Manual de Procesos de la Administración del Recurso Humano, para el Colegio “Ing. Federico Páez, de la ciudad de Otavalo, 2008; permite brindar al personal Directivo, docentes y administrativos, los lineamientos para una correcta gestión en la Administración del Recurso Humano, de esta institución.

Se considera importante este tema de investigación, ya que a través de él se procurará mejorar los procesos de admisión, de capacitación, de desarrollo, de retención y monitoreo de los funcionarios que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez, pues el recurso humano es el potencial fundamental para que la institución surja.

El Diagnóstico técnico se realizó utilizando los métodos: inductivo, el cuál se aplicó al interpretar hechos y acontecimientos de carácter particular para llegar a conclusiones y aspectos de carácter general, el método deductivo pues se utilizó durante la ejecución de la tesis, las normas y reglamentaciones técnicas de carácter general, de la administración del recurso humano, aplicándolas de acuerdo a las circunstancias y características en los diferentes procesos de administración del recurso humano y el método analítico sintético, pues para entender aspectos y componentes de la investigación, fue necesario desagregarlos para luego de un análisis minucioso poder entenderlos y aplicarlos.

Las técnicas utilizadas fueron: el focus group, la cual se utilizó debido al reducido número de personal, misma que facilitó y mejoró la investigación, pues el contacto directo con los participantes de las sesiones fue más interesante y los resultados de la investigación fueron más precisos, la técnica de la entrevista, fue aplicado al personal directivo de la institución y se utilizó también la observación constante.

Del análisis de la información recabada con las técnicas mencionadas anteriormente, se dedujo que es necesario la elaboración de un Manual de procesos de la Administración del Recurso Humano, para mejorar aspectos relacionados con la capacitación, contratación, comunicación y especialmente las relaciones humanas entre el personal que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”

Las Bases Teóricas consisten en destacar los aspectos relevantes importantes y que inciden en la elaboración del Manual, siendo de vital importancia indicar que las personas

pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, por lo que dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales, por su parte las organizaciones dependen de la personas, para lograr sus objetivos generales y estratégicos.

El proceso de Administración del Recurso Humano, implica atraer, desarrollar, mantener y controlar una fuerza laboral talentosa y llena de energía, para apoyar la misión, los objetivos y estrategias institucionales

El Manual de Procesos del Recurso Humano, para el Colegio “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo, indica primeramente aspectos relacionados con el historial de la institución, su misión, visión, valores corporativos, organización de la institución educativa, como un referente para conocer la particularidad de esta institución.

Los procesos que se van describiendo son:

- Admisión de las Personas.- proceso utilizado para incluir nuevas personas en el Colegio “Ing. Federico Páez, incluye reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de las Personas.- Proceso utilizado para diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa, orientación del desempeño, incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las Personas.- proceso utilizado para incentivar y satisfacer sus necesidades individuales, incluye recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales.
- Desarrollo de las Personas.- proceso utilizado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluye entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera, programas e integración.
- Retención de las Personas.- proceso para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

- Monitoreo de las Personas.- proceso para controlar las actividades de las personas y verificar resultados, incluye base de datos y sistemas de información.

En cada uno de ellos se define el objetivo, alcance, la responsabilidad, la base legal, registros, descripción del proceso e indicadores de gestión

Finalmente se realiza un análisis de impacto social, educativo y económico, con indicadores, que se consideró de acuerdo a su importancia para cada una de estas áreas,

Se concluye con las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos que fueron necesarios y que se consideran en la Tesis.

# **CAPITULO I**



## DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 1.1. ANTECEDENTES

El Colegio Mixto “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo, fue creado según decreto N° 2263, de fecha 17 de septiembre de 1986, funciona actualmente con Octavo, Noveno, Décimo Año de Educación Básica; y Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato Técnico Polivalente en Comercio y Administración, mención: Contabilidad, Secretariado y Gerencia, se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, Parroquia San Luis, Calle Luis E. Cisneros N° 874, junto a la Panamericana Norte.

Con fecha 27 de diciembre de 2007, mediante Acuerdo Ministerial 462, se le asigna espacios físicos propios, contando ya con una infraestructura propia y con un ambiente adecuado, para impartir la enseñanza aprendizaje a los jóvenes estudiantes.

Su Misión es: “ Educar, formar y potenciar las capacidades cognitivas, prasio-lógicas y actitudinales, de los estudiantes, para satisfacer las necesidades y demandas de nuestra sociedad, entregando bachilleres capaces de integrarse a la universidad y al empleo, con el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación en base a los más altos valores éticos

Su Visión: “Ser una institución de prestigio y modelo en la provincia, propendiendo al desarrollo de competencias de calidad acorde a los avances científicos, tecnológicos y humanísticos, basados en valores, ofreciendo talentos humanos profesionales y eficientes, con modelos pedagógicos fundamentados en la educación laica y gratuita.

Sus Valores corporativos:

- Responsabilidad.- la institución rinde cuenta de sus acciones a la comunidad educativa.
- Honestidad.- procuramos que todas nuestras acciones sean prudentes y decentes.
- Respeto.- Valoramos a los demás, aceptándoles como son: acatando su autoridad y considerando su dignidad.
- Solidaridad.- la educación está basada en la ayuda mutua.

- Libertad.- con nuestras enseñanzas motivamos a los jóvenes a ser libres y a ejercer este derecho.
- Pro actividad.- nuestro trabajo se basa en la creatividad, en la atención ágil y de manera anticipada.

El Manual de convivencia del Colegio “Ing. Federico Páez”, vigente hasta la presente fecha indica que el Colegio está integrado por los siguientes Niveles administrativos:

- Directivo
- Asesor
- Auxiliar o de apoyo.

1) El Nivel Directivo está constituido por:

- Rectorado
- Vicerrectorado
- Inspección General

2) El nivel Asesor está conformado por los siguientes cuerpos colegiados:

- Honorable Consejo Directivo,
- Junta General de Directivos y Profesores
- Junta de Profesores Áreas y ámbitos
- Comisión de Innovación Curricular
- Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil

3) El nivel auxiliar o de apoyo está conformado por las siguientes unidades administrativas:

- Secretaría
- Colecturía
- Inspección
- Servicios Generales: Biblioteca, Laboratorio de Computación y Laboratorio de Ciencias Naturales

De acuerdo a los cuadros estadísticos, del año lectivo 2007-2008, el Colegio cuenta con un Rector, un Inspector General, 9 profesores con nombramiento, 16 docentes a contrato, 6 administrativos con nombramiento, 4 administrativos a contrato; siendo en total, 37 personas quienes laboran en esta institución y 698 estudiantes legalmente matriculados.

El Colegio “Ing. Federico Páez”, es una institución que ofrece servicios educativos, en el Proyecto Educativo institucional, se considera como fundamental el Ámbito Equipo Humano, en su matriz FODA, tenemos las siguientes debilidades:

- Predomina el individualismo entre el personal.
- Falta de compañerismo
- Inadecuada información
- Cambios constantes de los profesores a contrato
- Conformismo en los docentes,
- Falta de incentivos para realizar un buen trabajo.

Las necesidades priorizadas son: integrar al personal en equipos de trabajo, mejorar la comunicación, mejorar las relaciones humanas, capacitación en áreas específicas de gestión.

Una de las expectativas de los usuarios externos indicado en el PEI, es que se propende a contar con profesionales capaces de cumplir con eficiencia y calidad las actividades pedagógicas y administrativas con ética, respetando las individualidades innatas y considerando el aspecto socio-afectivo.

En cuanto a las expectativas de los usuarios internos es propiciar un ambiente agradable, practicando las buenas relaciones humanas, manteniendo el respeto mutuo.

Todos a lo largo de nuestra existencia debemos innovar los conocimientos y técnicas que hemos recibido en nuestra formación inicial como profesionales, pues la raíz de las condiciones laborales y la cultura del mundo del trabajo se están modificando sustancialmente en nuestros días.

*Según F. LLORENS y M. FUENTES, (2005), “La Calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una empresa”.*

Queriendo recalcar los autores que la flexibilización, reingeniería y calidad total generan las nuevas reglas del juego, fruto de la globalización y del avance tecnológico, por lo que es pertinente indicar que una organización funciona con personas y depende de ellas para que ésta surja, la actualización de conocimientos es fundamental, por lo que la capacitación es primordial y contar con fuentes de información que contribuyan a mejorar la gestión es de gran importancia.

En el Colegio “Ing. Federico Páez”, la contratación de personal se ha vuelto imprescindible, debido a que el índice poblacional de estudiantes que se matriculan en este establecimiento crece sustancialmente, el acuerdo Ministerial 462, de fecha 27 de diciembre de 2007, en el que se le asigna espacios propios, brinda la comodidad para expandir y atender a una mayor demanda estudiantil, el número de partidas docentes con nombramiento, es mínimo, el monto asignado en la partida de servicios personales de contratos de acuerdo al presupuesto de la institución 2008, se incrementó en un 1,506.14%, con la tendencia de que para el año 2008, suba el monto en un 10 % más, por lo que el 65,62 % del personal docente, es contratado.

La elaboración de un Manual de Procesos de la Administración del Recurso Humano, es importante, por cuanto al dar cumplimiento con el Acuerdo N° 446, de fecha 12 de diciembre de 2007, en el que se indica que los Directivos de los planteles educativos durarán en sus funciones cuatro años, se brinda a los señores docentes que aspiren ocupar los cargos de Rector e Inspector General, una normativa para mejorar su gestión en la administración del recurso humano, que brinde credibilidad y confianza en el personal al cuál se va a dirigir.

## **1.2 OBJETIVOS:**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un Manual de Procesos de la Administración del Talento Humano, que permita una gestión favorable de las personas, basada en lo humanístico, competitivo y productivo.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Sentar las bases conceptuales, técnicas y científicas de las temáticas que directa e indirectamente se relacionen con el proyecto a través del marco teórico.
- Realizar un análisis situacional del grupo humano al cual se va a llegar con este servicio, mediante un diagnóstico técnico.
- Diseñar un Manual de Procesos de la Administración del Talento Humano.
- Analizar técnicamente los impactos que el proyecto genere en las áreas y ámbitos educativo, social y económico.

### **1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Para fines de esta investigación y de acuerdo a los objetivos propuestos se determina las siguientes variables:

- Factores Educativos
- Factores Administrativos
- Demanda
- Aspecto Legal

### **1.4 IDENTIFICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES**

#### **1.4.1 FACTORES EDUCATIVOS:**

Para la variable Factores Educativos se han considerado los siguientes indicadores:

- Capacitación
- Relaciones Humanas
- Valores y Actitudes

#### **1.4.2 FACTORES ADMINISTRATIVOS**

La variable Factores administrativos contempla los siguientes indicadores:

- Capacitación
- Comunicación
- Contratación
- Control

### 1.4.3 DEMANDA

Los indicadores de la variable demanda son:

- Número de beneficiarios

### 1.4.4 ASPECTO LEGAL

La variable aspecto legal toma en cuenta a los siguientes indicadores:

- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
- Ley de Carrera Civil y Administrativa
- Manual de Convivencia del Colegio Federico Páez
- Acuerdos Ministeriales 406,708,438,446

## 1.5 MATRIZ DE RELACIÓN

Cuadro Nro. 1: Matriz de Relación para determinación de variables.

Objetivos del Diagnóstico	Variables	Indicadores	Fuentes de Información	Beneficiarios	Técnicas
-Establecer los aspectos educativos que tienen influencia en la Administración del recurso Humano	-Factor Educativo	-Capacitación -Relaciones Humanas -Valores y Actitudes	-Primaria -Primaria -Primaria	Personal	Focus Group
-Determinar los principales aspectos a nivel administrativo, que inciden en la Administración del Recurso Humano	-Factor Administrativo	-Capacitación Comunicación -Contratación -Control	-Primaria -Primaria -Primaria -Primaria	Directivos	-Entrevista -Entrevista -Entrevista -Entrevista
-Determinar los beneficiarios del proyecto	-Demanda	-Número de beneficiarios	-Secundaria	Personal	Bibliográfica
-Analizar los aspectos legales y normativos relacionados con la Administración del Recursos Humano	-Aspecto Legal	-Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio - Ley de carrera Civil y Administrativa -Manual de convivencia. - Acuerdos del Ministerio de Educación 406,708,438,446	-Secundaria	-Ley -Ley -Ley -Ley	Bibliográfica Bibliográfica Bibliográfica Bibliográfica

Fuente: el Autor

## **1.6 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población a la cual se beneficiará en este proyecto, corresponde a 37 personas que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo, es por ello que para determinar ciertas variables, se cree conveniente realizar la investigación a través de la técnica del Focus Group, la entrevista y la observación.

### **1.6.1 EL FOCUS GROUP**

Tomado de [www.wikipedia.org/wiki/grupofocal](http://www.wikipedia.org/wiki/grupofocal) “Focus Group es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar entrevistas colectivas y semi-estructuradas sobre un tema específico a un pequeño grupo de personas, con características e intereses homogéneos”.

El valor principal de un Focus Group se logra de la interacción de la dinámica del grupo, es decir de la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si el mismo grupo hubiera hecho su contribución independiente.

Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran su realidad y experiencia. Esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada.

### **1.6.2 ENTREVISTA**

Tomado de: [www.si.ugr.es/entrevista](http://www.si.ugr.es/entrevista). “La entrevista se trata de una técnica o instrumento empleado en la investigación. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes”

Mediante el diálogo se obtuvo la información que se transforma y sintetiza en un elemento útil, para el proyecto de investigación que se está realizando.

### **1.6.3 OBSERVACIÓN**

Se parte a través de esta técnica de una premisa, de la realidad y de la percepción; a través de la observación, he podido generar una idea que inició un problema, derivándose en una inadecuada administración del recurso Humano, debido justamente a la falta de

capacitación en temas concernientes a los procesos de la administración del recurso humano.

## 1.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1.7.1 DESARROLLO DE LAS SESIONES GRUPALES DEL FOCUS GROUP

- **Moderador:** Karla Herrera
- **Perfil:** se realizó tres sesiones considerando la características y actividades homogéneas del personal así: Primera Sesión con el personal docente con nombramiento, segunda sesión, personal docente a contrato y tercera sesión con el personal administrativo y de servicio del Colegio “Ing. Federico Páez”.

Cuadro Nro. 2: Clasificación del Personal.

<b>Grupo Focal</b>	<b>Personal Docente a contrato</b>	<b>Personal docente con nombramiento</b>	<b>Personal Administrativo</b>
Asistentes:	Lic. Araceli Chacón, Lic. Susana Gómez, Lic. Sandra Manso, Lic. Yolanda Portilla, Ing. Marco Almeida, Ing. Lilibiana Masabanda, Lic. Mery Nogales, Lic. Tatiana Burbano, Lic. Carla Minda, Lic. Lucía Andrade	Lic. Byron Puente, Lic. Jenny Moreno, Lic. Rosa López, Sr. César Vaca, Lic. Victoria Recalde, Lic. Edú Almeida, Lic. Jorge Hernández	Sra. Ana Ruiz, Sra. Fernanda Vaca, Srta. Mayra Vaca, Srta. Elizabeth Sra. Katty Jurado
Espacio Físico:	Sala de Profesores	Inspección	Colecturía
Fecha de Realización:	26 de marzo de 2008	25 de marzo de 2008	27 de marzo de 2008
Hora:	10:15	10:15	8:00
Tiempo de duración:	40 minutos	30 minutos	25 minutos



Cuadro Nro. 3: Información obtenida de las sesiones del Focus group.

<b>Preguntas para discusión</b>	<b>SESIÓN GRUPAL 1 N° PARTICIPANTES: 7</b>	<b>SESIÓN GRUPAL 2 N° PARTICIPANTES: 10</b>	<b>SESIÓN GRUPAL 3 N° PARTICIPANTES: 5</b>
1.- Hablemos de lo que conocen acerca de la Administración del Recurso humano.	En General, no conocen a lo que se refiere la Administración del Recurso Humano, lo asocian con control y selección del personal.	La Administración del Recurso Humano, tiene que ver con la dirección y el control de las actividades de las personas.	La Administración del Recurso Humano, se refiere al control, selección, remuneraciones e incentivos del personal.
2.- A qué departamento o directivo consideran ustedes que le compete la administración del Recurso Humano.	La Administración del Recurso Humano le compete al Rector y Al Inspector General.	El Jefe de Recursos Humanos debe estar al frente de la Administración del Recurso Humano y estar capacitado en Psicología y Orientación vocacional.	El Jefe de Recursos Humanos, es quien tiene la responsabilidad de la Administración del Recurso Humano.
3.- Conoce todos los servicios, misión, visión, valores, organización, departamentos y funcionamiento con los que cuenta la institución?	No conocen a profundidad, como está estructurada la institución y que actividades realizan los diferentes departamentos, En cuanto a las personas, no hay una adecuada comunicación, en vista de que cuando se incorporan nuevos compañeros, muchas veces, ni se los conoce.	No conocen a profundidad, las actividades que desarrolla la institución, cuando ingresan al plantel reciben parámetros y normas en forma general.	Si conocen.
4.- Conocen ustedes el proceso de contratación que realizan en la institución. Están conformes o que aspectos quisieran cambiar o mejorar.	Para contratar el personal se llama a Concurso de Merecimientos, pero los demás procedimientos, no los conocen	Para contratar el personal se llama a Concurso de Merecimientos, pero los demás procedimientos, no los conocen.	En el personal docente, se llama a Concurso de Merecimientos, en cuanto al personal administrativo, se ve la necesidad, la disponibilidad económica y se busca el personal que se necesita sin concurso.

<p>5.- Han participado en eventos de capacitación?. Que Aspectos se pueden mejorar</p>	<p>En cuánto a la capacitación, quisieran que los cursos sean dictados por personas técnicas, y que dominen las temáticas, que haya un cronograma de capacitaciones, en los que puedan participar activamente.</p>	<p>Sobre la capacitación, creen conveniente que se dicten cursos sobre el Bachillerato, Proyectos y Elaboración de Módulos dentro del proceso de contratación, pues tienen falencias en ese sentido</p>	<p>Por falta de recursos, no es posible asistir a cursos de capacitación, se debería elaborar un cronograma de capacitaciones, en el cuál todos participen de las mismas</p>
<p>6.- Está de acuerdo con la gestión de la Administración del Recurso Humano, que realizan las autoridades en la institución?</p>	<p>No están conformes con la administración, consideran que no hay una buena organización, ni tampoco una delegación de funciones eficaz</p>	<p>Si están conformes con la administración, pues consideran que los recursos humanos deben ser evaluados.</p>	<p>Deben estar personas capacitadas, pues es un problema no hay informes claros, no hay una correcta gestión , no hay jefe un líder, , para que la gente se pueda sentir cómoda, deben preocuparse por cumplir con la responsabilidad que han asumido.</p>
<p>7.-Considera un problema, el que ejerzan los cargos directivos personas que no están capacitadas en Administración del Recurso Humano.</p>	<p>Deberían estar a cargo de la Administración del Recurso Humano personas capacitadas en administración, sin embargo, en el caso de la institución asumen estos cargos los compañeros docentes por lo que deberían, capacitarse y remitirse a información relevante sobre este tema.</p>	<p>Consideran que deben estar al cargo de la Administración del Recurso Humano, personas capacitadas en Orientación, Psicología o Administración</p>	<p>Si, porque no asumen con responsabilidad las funciones que están adquiriendo, no se capacitan y esto se ahonda en una mala conducción del recurso humano.</p>
<p>8.-Consideran ustedes que la correcta o no aplicación de la Administración del Recurso</p>	<p>La actuación de los Directivos debe ser justa para que las relaciones entre el personal sean buenas.</p>	<p>Las relaciones entre el personal se ven afectadas, debido a una buena o mala Administración del recuso Humano, por ello</p>	<p>Se constituye en un problema dentro de las relaciones humanas, cuando la administración del recurso humano, no es correcta,</p>

<p>Humano, influye en la relaciones humanas entre el personal.</p>		<p>es necesario que se impartan talleres de ética profesional y moral.</p>	<p>pues un gran porcentaje de las personas son susceptibles de ser influenciados, y el departamento de recursos humanos tiene mucha influencia sobre el personal.</p>
<p>9.- Considera necesario que se elabore un Manual de Procesos de la Administración del Talento Humano, en el Colegio "Ing. Federico Páez"?</p>	<p>Es necesaria la elaboración de un Manual, para que quienes dirijan tengan una base de actuación justa, en la Administración del Recurso Humano, y que este Manual sea socializado, ya que en el Nivel Educativo de nivel medio, son los docentes quienes en algún momento podrían llegar a asumir los cargos directivos.</p>	<p>Es conveniente que exista una base sobre la cual se pueda actuar de manera justa y enmarcada en la ley.</p>	<p>Si es importante conocer, capacitarse y actualizarse</p>

- **Análisis de la información:**

De la información obtenida de las sesiones grupales realizadas al personal que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo, se detecta que en su mayoría, consideran que es necesario la elaboración de un Manual de Procesos de la Administración del Recurso Humano, para mejorar aspectos relacionados con la capacitación, contratación, comunicación y relaciones humanas entre el personal que labora en la institución anteriormente mencionada.

### 1.7.2 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES

Cuadro Nro. 4: Información obtenida en las entrevistas.

	<b>ENTREVISTADOS</b>	
<b>Preguntas a las autoridades</b>	<b>DRA. ANA BOLAÑOS-RECTORA</b>	<b>LIC. FERNANDO TERÁN-INSPECTOR GENERAL</b>
1.- ¿Cómo considera usted la situación actual en lo que se refiere a la Administración del Recurso Humano en el Colegio Federico Páez”?	La Administración del Recurso Humano, se lo considera primero como un ente social, enmarcado en las leyes y derechos, respetando los derechos humanos y buscando optimizar los recursos para que el desempeño sea efectivo y eficaz.	Está a cargo del Rector e inspector en el caso de nuestro colegio
2.- ¿Cree usted que las instituciones educativas cuentan con una adecuada administración del recurso humano?	No, sería excelente que SENRES, al responsabilizar al Inspector General de la Función de Jefe de Recursos Humanos, lo haga del resultado de una	Sí, al menos en lo que al colegio “Ing. Federico Páez”, se refiere.

	<p>auditoría administrativa, que dé la Asesoría respectiva sobre este tema.</p> <p>El Jefe de Recursos Humanos, en un docente que por asumir el cargo de inspector general, se le da la responsabilidad de dirigir y controlar a los funcionarios, pero no está orientado para realizar estas actividades</p>	
3.- ¿Qué procesos de la Administración del Recurso Humano usted pone en práctica en su institución?	Si, el control, la contratación, el respeto a todos los funcionarios.	Pone en práctica las buenas relaciones interpersonales, práctica de valores, la honestidad, legalidad y respeto.
4.- ¿Existen leyes que amparen la actuación de las autoridades en lo referente a la administración del Recurso Humano?	Si, la LOOSCA, Ley de Educación y su Reglamento, Ley de Escalafón, Ley de Carrera Civil y Administrativa.	Si. Ley Docente y LOOSCA
5.- ¿Cree usted que el éxito de una institución educativa, únicamente tiene que ver con una buena contratación del personal?	No, también se deben considerar otros aspectos como son: las actitudes, el desempeño y la buena predisposición con el plantel.	Sí, cuando viene gente con ánimos de trabajar las cosas salen bien.
6.- ¿Ha realizado alguna investigación, para conocer si existe la	No, se ha realizado una investigación sobre este aspecto. Deberíamos	No, pero no he tenido quejas de la gestión que realizo.

aprobación o no sobre la gestión del Recurso humano, que usted realiza?	hacerlo.	
7.- ¿Cree usted necesario que se realice una Guía de Administración del recurso Humano, que ayude a las autoridades a ejecutar una correcta gestión?	Sí, porque debe haber una base, algo en que podamos fundamentarnos en temas, en los cuáles no se dominan, todos los docentes podríamos llegar hacer autoridades y eso nos ayudaría de mucho.	Si, sería bueno como una ayuda, a pesar que él trabaja con la ley.

- **Análisis de la información**

De la entrevista realizada a las autoridades del Colegio “Ing. Federico Páez, podemos detectar que en las instituciones educativas de nivel medio, el cargo de Jefe de Recursos Humanos, lo asume el docente que tiene la función de Inspector General, mismo que para cumplir con la responsabilidad encomendada, requiere de capacitación especializada en la Administración del Recurso Humano, debido a que hay discrepancia en cuánto al conocimiento técnico sobre la gestión administrativa que deben cumplir, no se conoce a profundidad los procesos inherentes a la Administración del Recurso Humano, por lo que la elaboración de un Manual de Procesos de la Administración del Talento Humano, sería oportuno, como una ayuda en la gestión administrativa que deben cumplir,.

### **1.8 Identificación del problema diagnóstico con causas y efectos**

Una vez que se ha realizado el análisis de la información captada a través de la entrevista, el Focus Group y la observación, se evidencia en el análisis de resultados y en el estudio de aspectos relevantes, que uno de los principales problemas en el Colegio “Ing. Federico Páez”, es la falta de un Manual de Procesos de la Administración del Talento Humano, siendo las causas principales de este problema, la falta de capacitación a los docentes que ejercen cargos directivos, sobre temas referentes a la administración del talento humano, el poco conocimiento que tienen sobre este tema, hace que las relaciones entre el personal no se realicen en un ambiente de confianza, lo que sería una debilidad al interior de la

institución, la LOOSCA, determina que el Inspector General cumpla el rol de Jefe de Recurso Humanos, sin haber realizado un examen de auditoría administrativa, que le permita conocer la realidad de las instituciones educativas de nivel medio; en los procesos de contratación, capacitación y control hay muchos aspectos por mejorar, y si consideramos que una institución educativa es una empresa que ofrece servicios, un aspecto primordial es como mejorar y mantener el recurso humano con el cual contamos para cumplir los objetivos institucionales, para lograr los estándares de calidad, y la visión que proyecta el Colegio.

# **CAPITULO II**



## **2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS**

### **2.1 INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

*Según CHIAVENATO Idalberto, (2004). “La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.*

El autor quiere recalcar que los recursos humanos son los individuos y grupos que ayudan al desempeño de las organizaciones.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y las organizaciones dependen de las personas, para lograr los objetivos generales y estratégicos.

El proceso de administración de recursos humanos implica, atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral, talentosa y llena de energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales. A fin de que las estrategias corporativas se implementen correctamente, se necesitan trabajadores con las habilidades y entusiasmo necesarios.

Tenemos tres grandes responsabilidades en el Proceso de administración de recursos humanos. En primer lugar está la responsabilidad de atraer una fuerza laboral de calidad, a través de un proceso de planeación, reclutamiento y selección del personal. En segundo lugar está el desarrollo de una fuerza laboral de calidad, que incluye la inducción al empleado, su capacitación y desarrollo; y la planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa. En tercer lugar está el mantenimiento de una fuerza laboral de calidad, lo cual implica administrar para conservar el personal la evaluación de su

desempeño, así como la compensación y las prestaciones.

La administración de recursos humanos debe realizarse dentro del marco de la reglamentación y las leyes gubernamentales, considerando que en ellas se considera la igualdad de oportunidades en el empleo, lo que significa el derecho a tener un trabajo y al progreso profesional sin importar raza, sexo, religión, color o nacionalidad; y otras leyes están para proteger a las personas de la discriminación en el empleo, que ocurre cuando se emplean criterios no pertinentes a un puesto de trabajo en la contratación o en los ascensos. Así mismo existen leyes que amparan la salud y seguridad laboral, que obliga a los empleadores a proporcionar un lugar de trabajo seguro y sano. Otra regulación importante son las normas de compensaciones y prestaciones, cuya finalidad es propiciar la igualdad salarial, es decir que tanto hombres y mujeres reciban un salario igual cuando realicen un trabajo similar y normas laborales justas, lo que especifica un salario mínimo a nivel nacional, y entre otras cosas también incluye disposiciones de protección a los menores de edad.

## **2.2 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

*Según HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM, (2002). “La Administración del Recurso Humano comprende las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella.*

Según el autor entre las actividades que abarca se halla la contratación, el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

*Para CHIAVENATO Idalberto, (2004). “La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre la relaciones de empleo, que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”*

### **2.2.2 IMPORTANCIA**

Es importante por cuánto se trata a las personas como el capital intelectual de la

organización, tratándolos como socios de la empresa y no como simples empleados, así según Idalberto Chiavenato, se considera al recurso humano como:

- **Seres humanos**, dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, con historias distintas y conocimientos, habilidades destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales**, elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- **Socios de la organización: capaces de conducirla a la excelencia y al éxito**, como socias las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, esperando recibir retorno de estas inversiones en salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc., de allí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones.

### **2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Los objetivos de la Administración del recurso Humano son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO**

La planeación estratégica de recursos humanos, comprende predecir las necesidades de recursos humanos de una organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas.

Los fundamentos de la planeación estratégica de recursos humanos, se establecen mediante: el análisis de puestos, que es un estudio ordenado de los requerimientos y facetas de un puesto de trabajo, que pueden influir en el desempeño; la descripción de puestos, misma que detalla los deberes y responsabilidades del titular de un puesto de trabajo; y la especificación de puestos que enlista los requerimientos que deberá cumplir el titular de un puesto de trabajo.

Las preguntas claves para realizar el proceso de planeación y método de diagnóstico de acuerdo a Idalberto Chiavenato son:

- ¿Dónde estamos ahora? Para analizar las condiciones externas y las condiciones organizacionales, así como las características de los empleados.
- ¿A dónde queremos llegar? Para definir la visión y los objetivos de Recursos Humanos, basados en la eficiencia y equidad.
- ¿Cómo salir de aquí y llegar allá? Para definir la estrategia de Recursos Humanos seleccionando las actividades necesarias y definiendo los recursos necesarios para llevarlas a cabo.
- ¿Qué hicimos? ¿Dónde estamos ahora? Para analizar los resultados evaluando las nuevas condiciones, de acuerdo con los objetivos definidos y reiniciar el proceso.

Es necesario considerar también para la realización de la planeación estratégica de los Recursos Humanos los siguientes factores:

- Ausentismo.- es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo. Tener empleados no siempre significa que están trabajando en todos los momentos del horario de trabajo. Las ausencias provocan ciertas distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral. Lo opuesto al ausentismo es la asistencia al trabajo, que se refiere al tiempo que está disponible el empleado para trabajar.
- Rotación de personal.- es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, la desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización, existen dos tipos de desvinculación:

- a) Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.
  - b) Desvinculación por iniciativa de la organización: ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlo por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.
- Cambios en los requisitos de la fuerza laboral: son los Factores condicionantes como el mundo que cambia de modo acelerado, el impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización y los nuevos procesos de trabajo modifican radicalmente la fuerza laboral. Debido al fuerte cambio, muchos segmentos de la fuerza laboral presentan deficiencias en las habilidades necesarias para desempeñar las actividades en el nuevo siglo.

## **2.4 VENTAJA COMPETITIVA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Las empresas buscan formas de competir que puedan durar mucho tiempo y no sean fácilmente imitables por sus competidores. Un elemento importante es la administración del recurso humano, como ventaja competitiva, pues se ha comprobado en muchas empresas que las prácticas de Administración del recurso humano, a generado ganancias y rentabilidad en las organizaciones, pues los empleados agregan valor y los modelos de Administración del Recurso Humano, son los más difíciles de copiar.

## **2.5 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de la Administración del Recurso Humano, implican varias actividades que se indican a continuación:

### **2.5.1 ADMISIÓN DE PERSONAS**

*Para CHIAVENATO Idalberto, (2004). "El Proceso de admisión constituye la ruta de acceso de las personas a la organización, representa la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización".*

Según el autor un enfoque moderno del proceso de admisión consiste en adaptar el proceso de incorporación de las personas a una acción macro orientada, con creatividad e innovación, énfasis en la eficacia, descentralización y un modelo incremental, contrario al enfoque tradicional, que busca una acción micro orientada, modelo vegetativo, estabilidad, conservador, énfasis en la eficiencia y centralización en el departamento de Recursos Humanos.

El proceso de Admisión de personas se subdivide en:

- Reclutamiento de personas
- Selección de personas

#### **2.5.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS**

Para *HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM, (2002)*. *“El reclutamiento es el proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes.*

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos, para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo, el primero se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, privilegiando a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización; el externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, busca candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que requieren en la organización.

Aspectos positivos y negativos del reclutamiento interno, según Idalberto Chiavenato.

Pros:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad.
- No requiere de socialización organizacional de nuevos miembros.

- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

#### Contras

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Aspectos positivos y negativos del reclutamiento externo.

#### Pros:

Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas

Enriquece el patrimonio humano

Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas

Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.

#### Contras:

Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización

Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer las oportunidades a extraños.

Requiere la aplicación de técnicas selectivas.

Exigen esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.

Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

### **2.5.1.1.1 TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos.

Las principales técnicas del reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados

- Consulta en los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vital a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena, anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección, y teléfono para establecer contactos.

El currículum vital u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo, pues funciona como un catálogo y contiene varias secciones: datos personales, objetivos propuestos, formación académica, experiencia profesional, habilidades y calificaciones profesionales.

#### **2.5.1.1.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO**

Se consideran las siguientes medidas para evaluar el reclutamiento.

-Criterios de evaluación global

- Cargos cubiertos
- Cargos cubiertos a bajo costo
- Cargos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año en la empresa
- Cargos cubiertos por personas que están satisfechas con su nueva posición.

-Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador

- Número de entrevistas realizadas
- Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos.
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tiene buen desempeño
- Costo por entrevista

-Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento.

- Número de candidatos que se presentaron
- Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentado
- Costos por candidato
- Tiempo requerido para generar un candidato



- Calidad de los candidatos admitidos

### **2.5.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAS**

La selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.

El proceso de selección se basa en datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si por un lado se tiene el cargo, que debe llenarse, por otro se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición.

En estos términos la selección se convierte en un proceso de comparación y decisión.

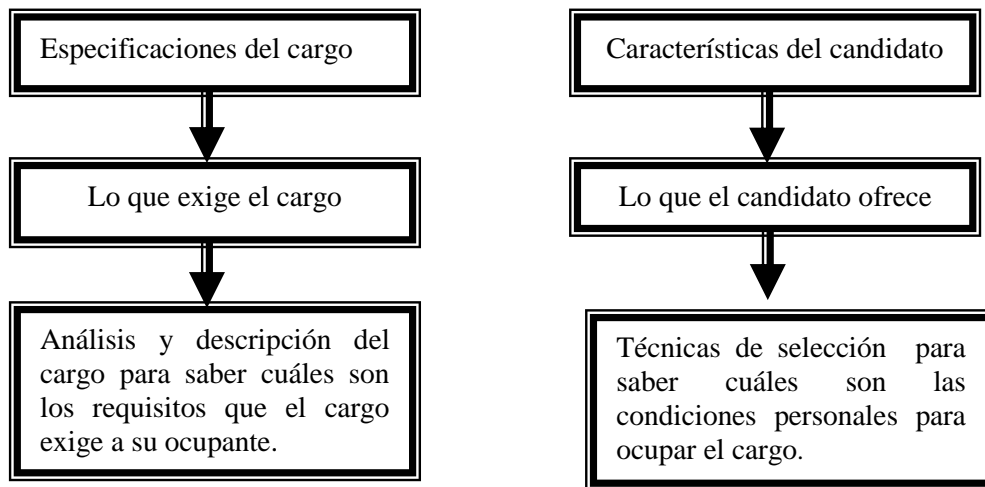
- La selección como un proceso de comparación.

La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del cargo que debe llenarse suministrado por la descripción y el análisis del cargo y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlos obtenida mediante la aplicación de las técnicas de selección.

- Selección como proceso de decisión y elección

Después de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presenten condiciones aproximadas equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante. En este caso la decisión final es responsabilidad de línea y función de staff.

## SELECCIÓN COMPARATIVA DEL PERSONAL



Fuente: Chiavenato Idalberto, Selección comparativa del personal (2004)

## SELECCIÓN COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCION STAFF

Cuadro Nro. 5: Comparación de responsabilidades de función de Línea y Staff.

Responsabilidad de línea	Función de Staff
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decidir respecto de cubrir el cargo mediante la emisión de la solicitud del empleado.</li> <li>- Decidir respecto de las características básicas de los candidatos.</li> <li>- Entrevistar a los candidatos</li> <li>- Evaluar y comparar los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y técnicas de selección</li> <li>- Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de candidatos.</li> <li>- Escoger el candidato final al cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento.</li> <li>- Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan.</li> <li>- Desarrollar técnicas de selección más adecuadas.</li> <li>- Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos.</li> <li>- Aplicar pruebas de personalidad si es necesario.</li> <li>- Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato Idalberto, (2004)

### 2.5.1.2.1 INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO COMO BASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Se puede recolectar información de cinco maneras explicadas a continuación:

Cuadro Nro. 6: Información sobre el cargo como base del proceso de selección.

<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Proporciona información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada.
<b>Solicitud de personal</b>	Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante. La solicitud de personal da comienzo al proceso de selección
<b>Investigación del cargo en el mercado</b>	Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características del cargo se debe recurrir a la investigación de mercado.
<b>Técnica de incidentes críticos</b>	Esta técnica trata de localizar las características deseables y las no deseables del futuro ocupante del cargo.
<b>Hipótesis de trabajo</b>	Es una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

Fuente: Chiavenato Idalberto

Cuadro Nro. 7: Ejemplo de la Técnica de incidentes críticos.

Características deseables	Características no deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cordialidad en el trato con las personas</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones</li> <li>• Deseos de agradar al cliente</li> <li>• Resistencia a la frustración</li> <li>• Aptitud verbal</li> <li>• Excelente memoria</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>• Concentración visual y mental</li> <li>• Facilidad para manejar números</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritabilidad</li> <li>• Introversión exagerada</li> <li>• Impaciencia</li> <li>• Poco control emocional</li> <li>• Dificultad de expresión</li> <li>• Dificultad para relacionarse</li> <li>• Mala memoria</li> <li>• Dispersión mental</li> <li>• Inhabilidad numérica</li> </ul>

Fuente: Chiavenato Adalberto

A continuación la información recabada se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que contiene los atributos psicológicos y físicos necesarios

para desempeñar el cargo.

Después de obtener la información básica respecto del cargo, que se va a cubrir también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan, para lo cual se utilizan las siguientes técnicas de selección:

Cuadro Nro. 8: Técnicas de selección.

<b>Entrevistas</b>	Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.
<b>Pruebas de conocimiento</b>	Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, exigidos por el cargo vacante.
<b>Pruebas Psicométricas</b>	Constituye una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona.
<b>Pruebas de personalidad</b>	Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento
<b>Técnicas de simulación</b>	Se centran en el tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal por la ejecución social.

Fuente: Chiavenato Idalberto, (2004)

### PROCESO DE SELECCIÓN COMO SECUENCIA DE ETAPAS

Cuadro Nro. 9: Proceso de Selección como secuencia de etapas.

Proceso de Selección	Razones para el rechazo
1.-Solicitud de empleo	Calificaciones bajas
2.-entrevista inicial de selección	Habilidades o conocimientos insuficientes
3.-Pruebas y test de selección	Bajos resultados
4.- Entrevistas	Comportamiento o actitud inadecuada
5.- Examen médico	Incapacidad física para el trabajo
6.- Análisis y decisión final	Bajo potencial general

Fuente: Chiavenato Adalberto

### **2.5.1.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAS**

Los resultados obtenidos son:

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Estabilidad y permanencia de la personas.
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento.
- Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción.
- Evita pérdidas futuras de sustitución de personas.

### **2.5.2 PROCESO 2: APLICACIÓN DE PERSONAS**

La aplicación de personas significa que una vez reclutadas y seleccionadas, las personas deberán integrarse a la organización, posicionarse en sus respectivos cargos, tareas y evaluarse en cuanto a su desempeño.

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben cumplir papeles específicos ocupan sus posiciones correspondientes.

La aplicación de personas se subdivide en:

- Orientación de las personas
- Diseño de cargos y
- Evaluación del desempeño humano

#### **2.5.2.1 ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS**

Es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada, en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.

*Para Chiavenato Idalberto, (2004). "Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales: encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla. Es importante conocer la misión, la visión y sobre todo ajustarse a la cultura organizacional"*

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización.

### 2.5.2.1.1 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro Nro. 10. Niveles básicos de la Cultura organizacional.

<b>Artefactos</b>	<b>Valores compartidos</b>	<b>Presunciones básicas</b>
Estructuras y procesos organizacionales visibles	Filosofías –estrategias - objetivos	Creencias inconscientes, pensamientos y sentimientos.
Son todos los elementos que nos pueden indicar visual o auditivamente como es la cultura organizacional	Misión, visión, objetivos, estrategias, normas	Código de convivencia, valores éticos y morales.

Fuente: Chiavenato Idalberto (2004)

### 2.5.2.1.2 PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN

Cuadro Nro. 11. Elementos de un programa de socialización.

ASUNTOS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Misión y objetivos globales de la empresa.</li><li>• Políticas y directrices de la organización.</li><li>• Estructura de la organización y sus unidades organizacionales.</li><li>• Productos y servicios ofrecidos por la organización.</li><li>• Reglas y procedimientos internos.</li><li>• Procedimientos de seguridad en el trabajo</li><li>• Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.</li></ul>
BENEFICIOS OFRECIDOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horario de trabajo, de descanso y de comedor.</li><li>• Días de pago y de anticipos salariales.</li><li>• Programa de beneficios sociales ofrecido por la organización.</li></ul>
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo.</li></ul>
DEBERES DEL NUEVO MIEMBRO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li><li>• Visión general del cargo.</li><li>• Tareas.</li><li>• Objetivos del cargo</li><li>• Metas y resultados que deben alcanzarse.</li></ul>

Fuente: Chiavenato Idalberto (2004)

Las ventajas del programa de integración son varios entre los que se puede indicar:

- Reducción de la ansiedad de las personas.
- Reducción de la rotación.
- Ahorro de tiempo
- Ajuste de las expectativas.

### **2.5.2.2 DISEÑO DE CARGOS**

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Las características más importantes, para el diseño del cargo son:

- Variedad de tareas y de habilidades
- Retroalimentación del desempeño
- Autonomía y libertad de trabajo
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad en cuanto a metas y resultados
- Trabajo integral no fragmentado
- Importancia del trabajo para los demás
- Programación flexible de trabajo

#### **2.5.2.2.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Significa según Idalberto Chiavenato, relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y porqué lo hace, es un retrato simplificado del contenido y de las



principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.

A continuación se presenta un cuadro del contenido del cargo según la descripción de cargos.

Cuadro Nro 12: Contenido del cargo según la descripción de cargos.

¿Qué hace?	Tareas y actividades por ejecutar
¿Cuándo lo hace?	Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
¿Cómo lo hace?	A través de: personas, máquinas y equipos, materiales, datos e información.
¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo
¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar.

Fuente: Chiavenato Idalberto (2004)

#### 2.5.2.2.2 ANÁLISIS DE CARGOS

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis están estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargo se concentra en el contenido, es decir, hace el ocupante, cuándo lo hace y por qué lo hace; el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales

que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo, los métodos de recolección de datos sobre cargos son: Entrevista, cuestionario y observación

### **FACTORES DE ESPECIFICACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CARGOS.**

Cuadro Nro. 13: Factores de especificación en el análisis de cargos.

Requisitos intelectuales	Instrucción necesaria Experiencia anterior Iniciativa Aptitudes
Requisitos físicos	Esfuerzo físico Concentración visual o intelectual Destrezas o habilidades Constitución física
Responsabilidades	Supervisión de personas Material, equipo o herramientas Destrezas o habilidades Contactos internos o externos
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo Riesgos de accidente

Fuente: Chiavenato Idalberto (2004)

### **2.5.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO**

La evaluación de desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos:

- Resultados; es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado.
- Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende alcanzar dentro

de un período determinado.

- Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. La organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener idea de sus potencialidades.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones despidos
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. Sirve de base para guiar a los jefes para aconsejar a los subordinados acerca de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, por tanto se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deber ser temas inseparables.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. Empeño y desempeño con cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.

- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

La evaluación del desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evolución es el empleado. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas de evaluación y son quienes realizan la evaluación. Lo ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en la que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios.

Los métodos tradicionales del desempeño son:

- Escalas gráficas.- método basado en una tabla de doble entrada, en la que en la fila se muestra los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación.
- Selección forzada.- se evalúa mediante bloques de frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento.
- Investigación de campo.- Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y fundón de staff, en el proceso de evaluación del desempeño, requiere entrevistas con especialistas en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados.
- Incidentes críticos.- este método no se ocupa de desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos.
- Lista de verificación.- funciona como una especie de recordatorio, para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

El método Moderno de evaluación del desempeño y que actualmente se utiliza en muchas empresas es el de Evaluación Participativa por Objetivos, mismo que se caracteriza por un enfoque totalmente nuevo: la auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado

en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño, la EPPO, es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

La evaluación trata de verificar qué objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.

La evaluación del desempeño tiene aplicaciones en todos los procesos de la Administración del Recurso Humano.

### **2.5.3 PROCESO 3: COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

*Para Chiavenato Idalberto (2004). "Compensación, significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien"*

El autor quiere decir que es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. Por un lado la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y la rentabilidad de la organización, por otro lado, la compensación afecta los costos laborales, por lo que es muy importante comprender los aspectos básicos del diseño y de la administración del sistema de compensaciones.

Las compensaciones se pueden clasificar como: 1) financieras: en directas como salario, bonificaciones, comisiones; e indirectas: vacaciones, propinas, horas extras; y 2) No financiera. Oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo.

Se subdivide en Remuneraciones, Incentivos y Beneficios

#### **2.5.3.1 REMUNERACIONES**

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.

Nadie trabaja gratis, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada, así mismo las

organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva la remuneración total que tiene tres componentes principales: Remuneración básica, incentivos salariales, y beneficios.

El salario.- es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones, y en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleado y empleador.

Existen tres clases de salarios:

Salario por unidad de tiempo., es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, pudiéndose dimensionar en un hora, semana, quincena o mes.

Salario por resultado, se refiere a la cantidad de productos o servicios que producen los empleados.

Salario por tarea, el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de producción.

#### **2.5.3.1.1 Diseño del sistema de remuneración**

El diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales: Capacitar la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y moldearse a las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea.

Es necesario para el diseño del plan de remuneración tener en cuenta los siguientes criterios

- Equilibrio interno versus equilibrio externo.- en lo interno se refiere a la equidad sobre el principio de la justicia distributiva que fija los salarios de acuerdo con las contribuciones que los empleados intercambian con la organización. Lo externo obedece al modelo de trabajo que fija los salarios conforme a las ocupaciones semejantes en otras organizaciones de mismo sector de actividad.
- Remuneración fija o variable: se puede pagar sobre una base fija, ya sea mensual, semanal, por horas, o variar conforme a criterios previamente definidos, metas,

utilidades.

- Desempeño o tiempo en la empresa, puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales, o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado en la organización.
- Remuneración del cargo o de la persona, se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o cómo los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización.
- Igualitarismo o elitismo, se puede incluir el mayor número de empleados bajo el mismo sistema de remuneración o establecer diferentes planes de acuerdo a la jerarquía.
- Por debajo del Mercado o por encima del mercado, esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los empleados.
- Premios monetarios o no monetarios, los primeros se dan en efectivo, los no monetarios son intangibles e incluyen trabajo interesante y agradable, retos y reconocimiento público.
- Remuneración Abierta o confidencial, los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y cómo se toman las decisiones salariales o ignorar esta información.
- Centralización o descentralización, las decisiones sobre remuneración, se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales.

#### **2.5.3.1.2 Administración de salarios**

Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, los objetivos de la administración de salarios son:

- Motivación y compromiso del personal
- Aumento de la productividad
- Control de costos
- Tratamiento justo de los empleados
- Cumplimiento de la legislación

#### **2.5.3.1.3 Métodos para la evaluación de cargos.**

Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de

la descripción y el análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos, destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, no las características de las personas que los ocupan. En consecuencia, la evaluación de cargos se fundamenta en la información ofrecida por la descripción y el análisis de cargos acerca de qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.

Existen varios métodos de evaluación de cargos como: Método de jerarquización o escalonamiento simple, Método de categorías predeterminadas, Método de comparación por factores, Método de evaluación por puntos.

Todos los métodos son básicamente comparativos, pues comparan los cargos entre sí o con algunos criterios tomados como base de referencia. Los factores que se consideran son:

- Requisitos intelectuales, requisitos físicos, habilidad, responsabilidades, Condiciones de trabajo.

#### **2.5.3.1.4 Programas de Incentivo**

No es suficiente con remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.

#### **2.5.3.2 RECOMPENSAS Y SANCIONES**

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y de sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros. No sólo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también seguridad en el empleo, desarrollo adicional y otras formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otra lado el sistema de sancione incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (advertencias verbales o escritas), y en casos extremos a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo) o incluso a separar al autor de los demás miembros.



Los sistemas de recompensas o sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización.

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización.
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización.

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

- Retroalimentación: debe contribuir como refuerzo positivo del comportamiento esperado.
- Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados. Lamentablemente muchas organizaciones utilizan más las sanciones que la recompensa, para modificar o mejorar el desempeño de las personas. Es decir utilizan más la acción negativa (reprensión) que la acción positiva (incentivo). Peor aún utilizan más la acción correctiva (corregir posteriormente), que la acción preventiva (evitar futuros errores).

#### **2.5.3.2.1 Plan de Incentivos**

Un plan de incentivos es interesante cuando:

- Se pueden medir las unidades de resultados
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados
- Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
- La calidad se considera importante, se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

Además se debe considerar también los siguientes aspectos fundamentales:

- Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas
- Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad.

- Formular estándares eficaces, que permitan a los empleados percibir justicia.
- Proporcionar apoyo al plan de parte de directivos y empleados.

También se debe tener en cuenta que:

- El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia.
- Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.
- El salario no es motivador, por lo que es importante buscar otros factores motivadores como oportunidades de realización, éxito en el trabajo.
- Las recompensas también castigan, tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
- Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Se debe dar prioridad a las recompensas grupales.
- Las recompensas pueden conducir a un desempeño restringido.
- Las recompensas pueden disminuir el interés y la motivación.

Los planes de incentivo son exitosos cuando cuentan con el apoyo gerencial, la aceptación de los empleados y una cultura caracterizada por el espíritu de equipo, la confianza y el involucramiento en todos los niveles.

### **2.5.3.3 BENEFICIOS Y SERVICIOS**

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médica, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, planes de pensión o jubilación. En otros casos a nivel más elevado la provisión de automóvil, casa, escuela, club para la familia, pago de pasajes y estadías en las vacaciones, etc.

Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas:

- Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos, sea para atraerlos o mantenerlos.
- Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.

- Exigencias de los sindicatos de trabajo.
- Exigencias de la legislación laboral y de previsión.
- Necesidades de contribuir al bienestar de los empleados y la comunidad.

#### **2.5.3.3.1 CLASES DE BENEFICIOS SOCIALES**

En general los beneficios se pueden clasificar:

En cuanto a la exigibilidad legal en: legales o espontáneos.

- Legales: exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos, los principales son: vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes.
- Espontáneos: concedidos por mera liberalidad de las empresas, estos no son exigidos, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, préstamos a los empleados.

En cuanto a la naturaleza: se clasifican en monetarios o no monetarios.

- Monetarios, beneficios concedidos en dinero, los principales son: vacaciones, prima salarial, bonificaciones.
- No monetarios, beneficios no financieros ofrecidos, por ejemplo servicios, ventajas o facilidades a los usuarios como: restaurante, asistencia médico, odontológica, club, transporte, horario flexible.

En cuanto a los objetivos se clasifican en: asistenciales, recreativos y supletorios

- Asistenciales: promueven ciertas condiciones de seguridad al empleado y a su familia, como asistencia médica, odontológica, financiera, social.
- Recreativos: proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, higiene mental y tiempo libre como: asociaciones o clubes, áreas de descanso, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programados.
- Planes supletorios, facilitan instalaciones y comodidades para mejorar la calidad de vida, como transporte, estacionamiento privado, restaurante en el sitio de trabajo, cooperativa de productos alimenticios, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

### **2.5.3.3.2 OBJETIVOS DE LOS PLANES DE BENEFICIOS**

Los beneficios y servicios ofrecidos a los empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales a saber.

- **Objetivos individuales**

Tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Tratan de suministrarles condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrar en las actividades laborales, para satisfacer necesidades más elevadas.

- **Objetivos económicos**

Buscan reducir la fatiga de las personas.

Apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos.

Reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la empresa

Reducir el ausentismo.

Mejorar la calidad de vida de las personas

Minimizar el costo de las horas trabajadas.

- **Objetivos Sociales**

Procuran llenar deficiencias de la previsión social, del sistema educativo, y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad.

En general los planes se planean y diseñan para ayudar al empleado en tres diferentes áreas de su vida: En el cargo, fuera del cargo y fuera de la organización

### **2.5.3.3.3 DISEÑO DEL PAQUETE DE BENEFICIOS**

Para el diseño de un plan de beneficios sociales se debe tener en cuenta dos criterios importantes:

- El principio del retorno de la inversión que destaca que todo beneficio se debe conceder

a los empleados si trae algún retorno a la organización.

- El principio de la mutua responsabilidad.- destaca que el costo de los beneficios sociales debe compartir entre la organización y los empleados beneficiados.

#### **2.5.4. PROCESO 4: DESARROLLO DE PERSONAS**

Los procesos de desarrollo de las personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar significa extraer, traer, arrancar, en otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual, es decir entrenar sólo cuando surge alguna oportunidad o necesidad de un esquema aleatorio, se escoge a las personas al azar, lo cuál hace que se mantenga una actitud reactiva, sólo cuando existe un problema o necesidad, y una visión a corto plazo basado en la imposición.

Por otra parte, se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado, entrenar como parte de una cultura, cuyo esquema intencional mantiene una actitud proactiva, es decir anticipándose a las necesidades y una visión a largo plazo mirando hacia el futuro, y se basa en el consenso se consultan y participan.

Los subprocesos del desarrollo de personas son: Entrenamiento y Programas de cambio y desarrollo de las personas.

#### **2.5.4.1 ENTRENAMIENTO**

*Para Chiavenato Idalberto, (2004) "El entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.*

Según el autor el propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. Con el entrenamiento se consigue enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas y es que el primero tiene una perspectiva temporal, se orienta al presente y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo, el desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo constituyen procesos de aprendizaje

Aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas.

La mayoría de los programas de entrenamiento se concentran en transmitir información al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, misión, visión, etc. La información guía el comportamiento de las personas y lo vuelve más eficaz. Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo; otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externo, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas que les permita pensar y actuar en términos más amplios.

##### **2.5.4.1.1 CLASES DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO LOGRADO MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO**

- Transmisión de informaciones: aumentar el conocimiento de las personas a través de información sobre la organización, productos, políticas, directrices, reglas, reglamentos y clientes.

- Desarrollo de habilidades: mejorar las habilidades y destrezas, a través de la capacitación para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.
- Desarrollo de actitudes: desarrollar o modificar comportamientos, cambio de actitudes negativas a positivas, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.
- Desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción, desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y más amplios.

#### **2.5.4.1.2 ETAPAS DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas.

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, pudiendo ser estas necesidades pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de la situación, elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción, la evaluación y el control de los resultados de las acciones de entrenamiento.

El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar, pues va mucho más allá, significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Por tanto, es deseable una cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambios.

Indicadores de necesidades de entrenamiento

Tenemos las necesidades a priori, eventos que si ocurren, provocarán necesidades de entrenamiento futura, entre las que se puede citar:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Premios, licencias y vacaciones.
- Modernización de lo equipos y nuevas tecnologías
- Producción y comercialización de nuevos productos.

Los indicadores a posteriori, son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún como:

1) Problemas de producción

- Baja calidad de producción
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones deficientes
- Exceso de errores y de desperdicio
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

2) Problemas del personal

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes



### 2.5.4.1.3. TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO

Cuadro Nro. 14: Clasificación de las técnicas de entrenamiento.

En cuanto al uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Orientadas hacia el contenido.</li> <li>*Orientadas hacia el proceso.</li> <li>*Mixta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conferencia, instrucción programada y computadora.</li> <li>*Dramatización, desarrollo de grupos.</li> <li>*Estudio de casos, juegos, técnicas en el trabajo.</li> </ul>
En cuanto al tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Antes del ingreso en la empresa.</li> <li>*Después del ingreso en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de inducción o de integración a la empresa.</li> <li>*Entrenamiento en el sitio de trabajo.</li> </ul>
En cuanto al sitio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*En el sitio de trabajo.</li> <li>* Fuera del sitio de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entrenamiento en tareas, rotación de cargos.</li> <li>*Clases, películas, paneles, debates, juegos, etc.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato Idalberto (2004)

### 2.5.4.1.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

La parte final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir verificar, si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Es necesario preguntarse si las personas se tornaron más productivas y felices, la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos, se eliminaron los rechazos, etc., si la respuesta a estos cuestionamientos fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito, si fue negativa, se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

### 2.5.4.2 PROGRAMAS DE DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Dentro de las organizaciones no sólo debe realizarse la actividad de entrenamiento para conseguir el mejoramiento individual, sino es necesario realizar un esfuerzo más amplio del

cambio y mejoramiento organizacional., ya que estamos en una era de inestabilidad y cambios que requieren personas y organizaciones dinámicas, flexibles e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y una nueva actitud de las personas.

#### **2.5.4.2.1 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

En la actualidad las organizaciones imponen un nuevo estándar de comportamiento innovador y creador, pues ya no basta la eficiencia ni la repetición continua en la ejecución de las tareas. La creatividad es la base de todo.

*Chiavenato Idalberto (2004), expresa “Creatividad significa aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema”*

En situaciones complejas y variables del trabajo, los gerentes deben utilizar toda la ventaja de la participación, del involucramiento y el empowerment de las personas para estimular la creatividad individual y grupal. Hoy en día la habilidad para estimular la creatividad individual y tolerar los errores es una de las más importantes responsabilidades gerenciales, porque quien se equivoca /\*puede acertar con más rapidez. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante es la innovación.

La innovación requiere creatividad. Innovación es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica, es el acto de encaminar nuevas ideas para aplicarlas en situaciones concretas.

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

- Creación de ideas. Proporciona nuevas formas de conocimiento a través de descubrimientos, ampliación de conocimientos actuales o creatividad espontánea, gracias a la inventiva de las personas y comunicación con los demás.
- Experimento inicial. Las ideas se prueban mediante análisis con otras personas, clientes, consumidores y técnicos, o en forma de prototipos o muestras.
- Determinación de la viabilidad. La aplicación práctica y el valor financiero de las ideas se determinan mediante estudios formales de viabilidad que identifican costos y beneficios potenciales.

- Aplicación final. Ocurre cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso o idea se implementa como parte de la rutina operativa normal

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

#### **2.5.4.2.2 MÉTODOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Entre los principales métodos del desarrollo de las personas, de acuerdo a Idalberto Chiavenato tenemos:

- Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Posiciones de Asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
- Aprendizaje práctico: el empleado se dedica a un trabajo de tiempo completo, para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o departamentos.
- Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios externos: ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales, se realiza mediante cursos, talleres y seminarios.
- Ejercicios de simulación: incluyen juegos de empresas, estudio de casos. Estos ejercicios presentan la ventaja de crear un ambiente semejante al de las situaciones reales en que trabajan las personas.
- Entrenamiento fuera de la empresa: se relaciona con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que es necesario obtenerla fuera de ella.
- Estudio de casos: se presenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe ser analizado y resuelto. Es una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución, desarrollando habilidades de análisis,

comunicación y persuasión.

- Tutoría: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.
- Asesoría a los empleados: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo. La asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina. Cuando el empleado presenta un comportamiento inconsistente con el ambiente de trabajo, ausencias, retrasos, ira, subordinación o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente el gerente debe intervenir. No obstante es necesario que el gerente identifique con claridad el problema antes de la intervención. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del empleado, el gerente se convierte en facilitador de entrenamiento o de desarrollo.

#### **2.5.4.3 DESARROLLO DE CARRERA**

Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera supone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados.

#### **2.5.5 PROCESO 5: RETENCIÓN DE PERSONAS**

Desde la perspectiva de la gestión de las personas, la organización viable es la que no sólo consiguen captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. Los dos procesos que tienen que ver con el mantenimiento de las personas son: relaciones con los empleados e Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

##### **2.5.5.1 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS**

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas

contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención de compromisos, problemas que afectan el desempeño de las personas. Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de la gerencia. En muchas organizaciones se ofrecen asistencia a empleados problemáticos e intentan modificar su comportamiento negativo, las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto, y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Cualquiera que sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

Se debe considerar los programas de reconocimiento a los empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización, la idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados. Estos programas proporcionan retroalimentación positiva a los empleados. Los programas de asistencia al empleado ayudan al empleado a través de programas internos o externos promovidos por la organización a mejorar su comportamiento, entre los principales síntomas de un empleado problemático tenemos: ausentismo elevado, que se acentúa los lunes y viernes, así como antes o después de días festivos, faltas no justificadas, faltas frecuentes, retrasos y salidas anticipadas, altercados con colegas, creación de problemas a otros empleados debido a negligencia, juicio precario y decisiones equivocadas en el trabajo, mala presentación personal..

Los empleados cuyo desempeño insatisfactorio es continuo deben recibir la sanción formal. Si el desempeño mejora, no se tomará ninguna medida disciplinaria, si el desempeño continua siendo insatisfactorio, se debe comprobar si el subordinado acepta ayuda, la acción disciplinaria o el despido.

### **2.5.5.1.1 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON EL EMPLEADO**

- 1.- Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- 2.- Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- 3.- Protección.- el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- 4.- Disciplina y conflicto.- la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

### **2.5.5.1.2 LA DISCIPLINA**

El término disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización, Esto se denomina autodisciplina o autocontrol, en otras palabras es el control ejercido por las mismas personas involucradas, sin necesidad de monitoreo externo. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos. Los medios corresponden a las personas mientras que los resultados son esperados por la organización.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni aceptan las normas de comportamiento de forma responsable. Estas personas requieren de acción disciplinaria extrínseca, denominada castigo.

Factores relacionados con la disciplina

- Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión física o verbal, etc.
- Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
- Frecuencia y naturaleza del problema: continuidad de una infracción disciplinaria, cuando es frecuente y continuada requiere de una acción disciplinaria más severa, que una no continua.
- Grado de socialización: grado de conocimiento que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de formalización de éstas.

- Historia de las prácticas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigó en el pasado y el tratamiento equitativo que se debe dar.
- Apoyo gerencial: los gerentes deben apoyar por completo la acción disciplinaria y aplicarla en la administración a los empleados.

#### Procedimientos de disciplina

Todas las acciones disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:

- Comunicación de las reglas y criterios de desempeño: los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos. Cada empleado y cada supervisor deben comprender a la perfección las políticas y los procedimientos de disciplina.
- Documentación de los hechos: es necesario registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Toda persona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.
- Respuesta coherente a la violación de las reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera, las actitudes de los empleados y su comportamiento regular tiene mucho que ver para la aplicación de la acción disciplinaria.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:

- La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva: el objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente castigarlo. El castigo debe ser la acción final y última de cualquier proceso disciplinario. La acción correctiva está dirigida al futuro desempeño, mientras que la acción de castigo está relacionada con el pasado.
- La acción disciplinaria debe ser progresiva: aunque la acción disciplinaria debe variar con la situación, debe ser progresiva, comenzar con una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión y en casos severos e incorregibles, despido del empleado.
- La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa. La

acción correctiva también debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, compatible con la infracción cometida, y de efecto directo.

Derecho de apelación. En principio, todo empleado es bueno hasta que se demuestre lo contrario, todo empleado debe tener derecho de apelar contra una decisión que considere injusta. Muchas organizaciones que mantienen una política de apertura con sus empleados establecen mecanismo que permiten expresar las reacciones frente a las decisiones de los superiores que les parecen injustas, en consecuencia, existen procedimientos de apelación que permiten a los empleados expresar sus reacciones frente a las decisiones y políticas que la organización adopta.

#### **2.5.5.2 HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA**

Asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas implica responsabilidades legales y morales. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros.

##### **2.5.5.2.1 HIGIENE LABORAL**

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído olfato, tacto y gusto). Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:



a) Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

b) Relaciones humanas agradables.

- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

c) Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

d) Salud ocupacional

- Es la ausencia de enfermedades.
- Relaciones entre cuerpo, mente y normas sociales.
- Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados, incluido el bienestar psicológico.
- Un empleado competente, pero deprimido y con baja autoestima, puede ser tan improductivo como un empleado enfermo y hospitalizado.
- El programa de medicina ocupacional incluye exámenes médicos exigidos por ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, informe anual y archivo de exámenes médicos y psicológicos, buscando la calidad de vida de los empleados y mayor productividad en la organización.

#### **2.5.5.2.2 SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La seguridad en el trabajo, incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

## Programa de higiene y seguridad

- Involucrar a directivos y empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- Reunir el apoyo necesario para implementar el plan.
- Determinar los requisitos de higiene y seguridad
- Evaluar los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- Identificar los problemas potenciales y las medidas preventivas necesarias.
- Corregir las condiciones de riesgo existentes.
- Entrenar a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
- Mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad.

### **2.5.5.2.3 CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo.

Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan, y que sean recompensados adecuadamente por sus contribuciones. Para atender bien al cliente externo la organización no debe olvidar el cliente interno. Esto significa que para satisfacer al cliente externo, la organización debe satisfacer primero al cliente interno. La organización que invierte en el empleado, está invirtiendo en la organización. La gestión de la calidad total en las organizaciones depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, el cual depende de que tan bien se sienten las personas trabajando en la organización. La calidad de vida en el trabajo, representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo, incluye múltiples factores como:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Posibilidades de tener futuro en la organización
- Reconocimiento de los resultados alcanzados
- Salario percibido
- Beneficios alcanzados
- Relaciones humanas con el grupo y la organización.

- Ambiente psicológico y físico de trabajo
- Libertad y responsabilidad de decidir
- Posibilidades de participar.

Los aspectos que se pueden tomar en cuenta para efectuar un modelo de calidad de vida en el trabajo son: Participación de los empleados en las decisiones, reestructuración del trabajo, a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos, Innovación en el sistema de recompensas, Mejoramiento del ambiente de trabajo, en cuanto a condiciones físicas, psicológicas, horario de trabajo, oportunidades de crecimiento y seguridad, etc.

#### **2.5.6 PROCESO 6: MONITOREO DE PERSONAS**

Chiavenato Idalberto (2004), expresa. “Monitorear significa seguir, acompañar, orientar, y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación”

En una cultura democrática y participativa, el control externo de debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

Las organizaciones no funcionan sobre la simple improvisación, ni al azar, sino de acuerdo con determinados planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional, no puede ser casual ni errático, sino deliberado y racional, por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades.

Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera tradicional cuando siguen el paradigma de la teoría X (desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido que adopta una posición de fiscalización y vigilancia a través de un código de disciplina severa, que impone restricciones y limitaciones, en un sistema centralizado, administrado generalmente por el órgano de Recursos Humanos.

Por el contrario los procesos de monitoreo, pueden adoptar un enfoque moderno, en la medida que siguen el paradigma de la teoría y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento), en un esquema de autocontrol y flexibilidad, que adopta una posición de libertad y autonomía a fin de impulsar la iniciativa y la creatividad de las personas, y exige disciplina por consenso, dando a las personas y a los equipos libertad para decidir, da plena autoridad y responsabilidad para aumentar la participación y el compromiso de las personas, en un sistema totalmente descentralizado en la gerencia de línea y en los equipos de trabajo.

#### **2.5.6.1 BANCO DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En todo momento los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de recursos humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades. Esto requiere un sistema integrado de información que permita la descentralización del proceso de decisión de manera eficiente y eficaz

#### **COMUNICACIONES INTERNAS**

*Para M. GONZÁLEZ y S. OLIVARES, (2006) “La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta”*

Toda organización se debe construir sobre una base sólida de información y comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de la información. Es fundamental que cada persona se haga dos preguntas: la primera ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quien, cuando y como? Y la segunda ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de que manera lo hacen y cuando? En plena era de la información, cada vez más las organizaciones necesitan sistemas de información adecuados para manejar la complejidad ambiental, a fin de transformar a sus empleados en miembros y agentes activos del cambio y la innovación.

Una de las estrategias más importantes para la gestión de personas reside en la intensa comunicación y retroalimentación con los empleados. Como norma general los gerentes de

línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

#### Banco de datos de Recursos Humanos

La base de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Los datos requieren procesamiento: clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado, y en consecuencia informar. La información tiene significado e intencionalidad, aspectos fundamentales que la diferencian de los simples datos. Los datos que deben ser registrados son:

- Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Registro de secciones, datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división
- Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, registros médicos y otros registros.
- El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos es responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de Recursos Humanos, los gerentes de línea y los propios empleados.

#### **2.5.6.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según la teoría de las decisiones la organización es una serie estructurada de redes de información que conectan las necesidades de información de cada proceso con la fuente de datos.

El sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir,

registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos en la organización, la mayor parte de los sistemas de información de recursos humanos está computarizada.

#### **2.5.6.2.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas. Por consiguiente atiende las necesidades de los especialistas de Recursos Humanos. El sistema de información de Recursos Humanos cubre los siguientes aspectos:

Planeación estratégica de Recursos Humanos

- Formulación de Objetivos y programas de acción en Recursos Humanos
- Registros y controles de personal para efectos de pagos, manejo de vacaciones, ausencias, retrasos, disciplina, etc.
- Informes sobre remuneración, beneficios, incentivos, reclutamiento, plan de carrera, entrenamiento, desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
- Informes sobre cargos y secciones.

#### **2.5.6.2.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS**

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas en recursos humanos, de los propios gerentes de línea y de los empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes en cuanto a la conducción de los subordinados.

Para el montaje del SIG, lo primero consiste en saber exactamente cuál es la información que los gerentes de línea necesitan para asumir la responsabilidad de línea de velar por los subordinados, lo segundo, consiste en adaptar el sistema a las necesidades de los gerentes de línea y lo tercero verificar que información se debe presentar a través de reportes escritos, y a cuáles de debe tener acceso en las computadoras.

### **2.5.6.2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LOS EMPLEADOS**

Los empleados también necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización en sí, es por ello que el sistema de información se debe ajustar a sus necesidades y conveniencias.

### **2.5.6.3 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El sistema de información de recursos humanos representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimientos. Debido a la gran cantidad de información que se debe reunir y procesar con relación a los empleados.

Los especialistas de recursos Humanos deben evaluar con sumo cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la que le suministra con más facilidad y rapidez.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos de sus sistemas de información sobre recursos humanos. Por lo general las evaluaciones se basan en comentarios informales de los gerentes y empleados recibidos por el staff de recursos humanos. Otro método de evaluación consiste en monitorear los niveles de utilización del sistema, Cuánto más se utiliza el sistema más se aproxima éste a los objetivos de eficiencia.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de Recursos Humanos. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativas, la segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. En realidad, en cuánto a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento con sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas y las que simplemente automatizan funciones de soporte, como la nómina. Los retornos de las primeras representan el triple de los retornos de las segundas.

Para mantener el sistema de Administración del recurso humano, siempre eficiente y eficaz, es necesario, evaluarlo y auditarlo, continuamente, a fin de mejorar su funcionamiento. La

evaluación del recurso humano es una revisión formal y sistemática para medir los costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar su desempeño con el de otras organizaciones exitosas. La auditoría debe considerar las funciones de recursos humanos, su importancia, la manera como se desempeñan, las necesidades de mejoramiento, si utilizan eficazmente sus recursos, y la manera como pueden ser más eficaces. Se trata de un análisis de la importancia y del desempeño de las funciones. La evaluación deben efectuarla los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, empleados, clientes y proveedores. Los beneficios de la evaluación son muchos y revelan a las personas como fuentes de ingresos y no como costos, así como la responsabilidad social de las organizaciones.



## **CAPITULO III**

### **3. MANUAL DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ.”**

#### **3.1 Datos Informativos de la empresa**

**Nombre de la Institución:** Colegio Mixto “Ing. Federico Páez”

**Dirección:** Calle Luis Cisneros 8-71 y Panamericana Norte. Otavalo-Ecuador

**Teléfonos:** 062921012

#### **3.2 Descripción de la institución**

El Colegio “Ing. Federico Páez”, es una institución educativa mixta, ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Otavalo, Parroquia el Jordán, fue creado el 17 de septiembre de 1986, con Acuerdo Ministerial 2263, cuenta con 22 años de vida educativa, preparando a los estudiantes del sector rural de etnia indígena en un 90%, y el 10 % mestizos del sector urbano, con un índice de matrícula de 700 estudiantes en Educación Básica y Bachillerato.

Está conformado por funcionarios que cumplen actividades de tipo directivo, docentes, personal administrativo y de servicio.

Actualmente imparte Educación Básica a los octavos, novenos y décimos años y a los estudiantes de primero, segundo y tercer Año, Bachillerato Técnico Polivalente en Comercio y Administración, mención en: Contabilidad, Computación, Secretariado y Gerencia. Esta especialidad le ha dado la posibilidad al estudiante de acercarse directamente al mundo laboral, a través de visitas a empresas, prácticas y pasantías que les ha permitido avizorar el mundo comercial.

En el Bachillerato Técnico en Contabilidad y Administración con Enfoque Polivalente en convenio con la Universidad Andina Simón Bolívar y aplicando la Reforma del Bachillerato Técnico con Enfoque Polivalente se trabaja, con el sistema quimestral dividido en 4 bimestres, en este modelo se aplica la evaluación constante y permanente formativa y sumativa al final de cada bimestre se presenta un proyecto de investigación y acción con fines de retroalimentación.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Se trabaja por ámbitos de estudio: Instrumental, para desarrollar el pensamiento Lógico verbal, Lógico matemático, algorítmico y categorial, manejo de programas computacionales, el dominio del idioma Inglés. Técnico Profesional busca el dominio de técnicas secretariales, procedimientos y técnicas contables y de gerencia en relación a la especialidad. Desarrollo Personal y Social donde se prepara integralmente para los conocimientos Sociales, Culturales, Económicos y políticos del Ecuador, además la práctica de valores sociales. Relación con el Mundo del Trabajo busca experiencias directas con empresas empleadoras en la especialidad como son: Contabilidad, Secretariado Integral, Secretariado Ejecutivo y Gerencia integrando a la computación. En lo que respecta al ámbito Administrativo, cuenta con Rectorado, Inspección, Secretaría, Colecturía, Biblioteca y Laboratorios de computación y Ciencias Naturales.

## **3.3 Misión y Visión de la institución**

### 3.3.1 Misión

“Educar, formar y potenciar las capacidades cognitivas, prasio-lógicas y actitudinales, de los estudiantes, para satisfacer las necesidades y demandas de nuestra sociedad, entregando bachilleres capaces de integrarse a la universidad y al empleo, con el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación en base a los más altos valores éticos.

### 3.3.2 Visión

“Ser una institución de prestigio y modelo en la provincia, propendiendo al desarrollo de competencias de calidad acorde a los avances científicos, tecnológicos y humanísticos, basados en valores, ofreciendo talentos humanos profesionales y eficientes, con modelos pedagógicos fundamentados en la educación laica y gratuita.

## **3.4 Valores corporativos:**

- Responsabilidad.- la institución rinde cuenta de sus acciones a la comunidad educativa
- Honestidad.- procuramos que todas nuestras acciones sean prudentes y decentes.
- Respeto.- Valoramos a los demás, aceptándoles como son: acatando su autoridad y considerando su dignidad.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

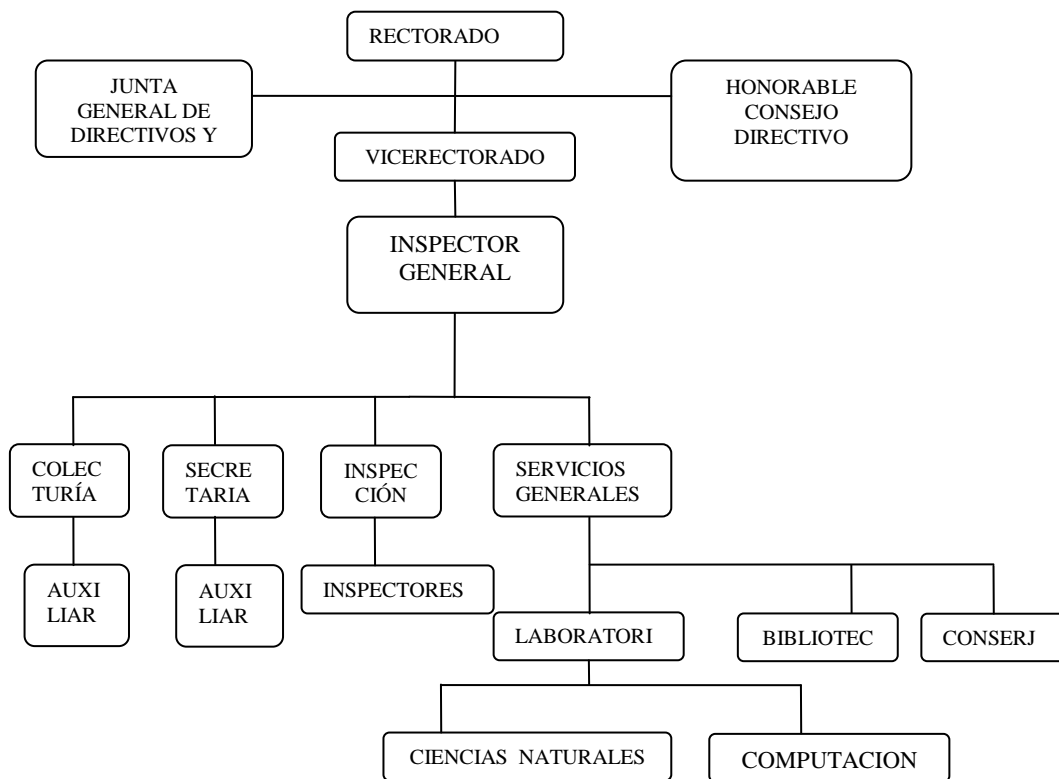
LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

- Solidaridad.- la educación está basada en la ayuda mutua.
- Libertad.- con nuestras enseñanzas motivamos a los jóvenes a ser libres y a ejercer este derecho.
- Pro actividad.- nuestro trabajo se basa en la creatividad, en la atención ágil y de manera anticipada.

## 3.5 Estructura organizativa

Organigrama del Colegio “Ing. Federico Páez”



Fuente: Documentación interna del archivo del Colegio “Ing. Federico Páez”

### **3.6 PROCESOS DE ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANO, PARA EL COLEGIO “ING. FEDERICO PAEZ”**

El Manual de Procesos de la Administración del Recurso Humano, del Colegio “Ing. Federico Páez”, está encaminado a brindar el conocimiento y la aplicación de los diversos procesos de Recursos Humanos, que fortalezcan la gestión de los Directivos de la institución es esta área tan delicada y que es un puntal dentro de la organización estratégica de la organización.

#### **3.6.1 ADMISIÓN**

PROCEDIMIENTO: ADMISIÓN O CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO

##### **1. OBJETIVO**

Establecer los mecanismos necesarios que permitan unificar y agilizar los trámites para reclutar seleccionar e incorporar a las actividades laborales del Colegio “Ing. Federico Páez”, a personas que se postulan a algún cargo nuevo o vacante.

##### **2. ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todo el personal requerido por el Colegio “Ing. Federico Páez”, para sus cargos docentes, administrativos y de servicio.

##### **3. RESPONSABILIDAD**

Rector: Administra y controla al personal, docente, administrativo y de servicios, además aprueba la planificación de los requerimientos de recursos humanos, en función a las necesidades de creación de puestos y contratos, a fin de contar con el número de puestos de trabajo indispensables para el eficaz funcionamiento y materialización de los objetivos institucionales.

La autoridad nominadora sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES; la planificación estratégica institucional; y, el plan operativo anual de recursos humanos, por razones técnicas, funcionales y de fortalecimiento

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

institucional, podrá disponer, previo informe técnico favorable de las UARHs y del Ministerio de Economía y Finanzas, la creación de unidades, áreas o procesos, que sean indispensables para la consecución de las metas y objetivos trazados.

Jefe de Recursos Humanos: Ejecuta en coordinación con los responsables de las unidades internas, los procesos de selección.

Responsables de Unidades internas: Secretaría: encargados de recabar los antecedentes de los postulantes a cargos docentes, administrativos y de servicio.

Colecturía: pago de aranceles y elaboración de contratos

#### **4. BASE LEGAL**

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

#### **5. REGISTROS**

Cuadro Nro. 15: Registro de documentos en el proceso de Admisión

<b>Identificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Almacenamiento Lugar</b>	<b>Tiempo</b>
Contrato de Trabajo	Rector	Papel	Colecturía	1 año
Contrato de prestación de servicios	Rector	Papel	Colecturía	Indefinido
Curriculum Vitae	Rector	Papel	Secretaría Inspección	1 año
Ficha Personal	Rector	Papel	Secretaría Inspección	Indefinido

Fuente: el autor

## **6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

### **6.1 Reclutamiento y Selección**

Previo al inicio de cualquier trámite de reclutamiento, el rector del Colegio “Ing. Federico Páez, valida la disponibilidad presupuestaria, previo el informe de la Sra. Colectora.

El Jefe de Recursos Humanos, selecciona el personal requerido por el Colegio “Ing. Federico Páez”, de acuerdo a los perfiles de cargo establecidos en el manual de cargos y funciones del colegio “Federico Páez”.

Una vez detectada la necesidad de un nuevo cargo, por los Jefes de las Áreas administrativas Secretaría, Colecturía y Vicerrectorado, esta necesidad es canalizada al Jefe de Recursos Humanos, para su revisión y posteriormente al Sr. Rector para que le dé la autorización y proceda al reclutamiento de un nuevo funcionario, de no existir el perfil solicitado en el Manual de Funciones de la institución, el Jefe de Área administrativa o docente que solicita una nueva admisión, llenará el Formulario Perfil de Cargos y Funciones del colegio “Ing. Federico Páez, consensuándolo junto al Jefe de Recursos humanos, a fin de que sea aprobado por el Sr. Rector.

#### **A. Reclutamiento**

El Rector en el caso del personal docente revisa dentro de la base de datos del personal, que existe en la Secretaría del plantel, si existe algún funcionario que cumpla con el perfil solicitado (reclutamiento interno), de ser así lo cita para ver su posible disponibilidad para el cargo, de lo contrario, solicita al Colector que publique en algún medio de comunicación, un anuncio publicitario solicitando el cargo: (Reclutamiento Externo), si es necesario puede acudir a la presentación de candidatos por recomendación de empleados, o a contactos en la Universidades y asociaciones gremiales de la provincia de Imbabura.

Para el caso del personal administrativo, el Jefe de Recursos Humanos, realiza el trámite anteriormente indicado para el Rector, con la diferencia de que deberá presentar un plan de reclutamiento para que sea aprobado por el Sr. Rector.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo y presenta su currículum vitae a la organización.

## **B. Selección**

Los antecedentes que incluyen solicitud de empleo, currículum vitae, pago de aranceles y exámenes médicos serán recibidos por la Secretaría de la institución y enviados al jefe de Recursos Humanos, quien después de analizarlos los remite a Rectorado, para el caso de los docentes, directamente se remiten a Rectorado.

El Rector de la institución, decide respecto de cubrir el cargo mediante la emisión de la solicitud de empleo, y respecto de las características básicas de los candidatos, evaluará y comparará los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y técnicas de selección.

La secretaria cita a los postulantes para entrevista en el día y hora señalados por el Sr. Rector.

La entrevista se realizará en las dependencias del colegio “Ing. Federico Páez” y será dirigida por el Rector de la institución, participará el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Área donde se generó la necesidad del cargo. El Jefe de Recursos Humanos es quien realizará el formato de las entrevistas de los candidatos que se presentan.

Luego de la entrevista el Jefe del Área, elaborará las pruebas de conocimiento, y se considerará la técnica de incidentes críticos, para observar el comportamiento de los aspirantes al cargo, las mismas que serán revisadas por el Jefe de Recursos Humanos, quien si es necesario asesorará en el proceso de selección al Sr. Rector.

Después de evaluar, los antecedentes, las pruebas de conocimiento y la técnica de incidentes críticos, la Sra. Rectora del Colegio “Ing. Federico Páez”, selecciona al docente o administrativo, que cumpla con los requerimientos mínimos para el cargo.

Una vez seleccionado el funcionario, La Sra. Rectora informa al Jefe de Recursos Humanos y a Colecturía su decisión, entregándole los antecedentes del funcionario para la confección del respectivo contrato.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Tal como establece la ley, una copia del contrato queda en poder del trabajador y la otra en poder del Colegio “Ing. Federico Páez”, siendo ésta última archivada en la carpeta correspondiente al nuevo funcionario con todos sus antecedentes.

## **7. INDICADORES DE GESTIÓN**

- Número de personas contratadas.
- Número de personas contratadas en el Área docente, administrativa y de servicio.
- Número de personas contratadas a jornada completa y por horas.
- Número de docentes para cada asignatura y de funcionarios en el Área administrativa.

## **8. ANEXOS**

Anexo 1, Ficha del Personal del Colegio “Ing. Federico Páez”

Anexo 2, Ejemplo de Solicitud de empleo

Anexo 3, Modelo de Curriculu vitae

Anexo4, Modelo de Aviso Publicitario

### **Sección para Modificaciones**

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por: Karla Herrera	Revisado Por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado Por: Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

### 3.6.2 DISEÑO DE CARGOS

#### PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE CARGOS

##### 1. OBJETIVO

Instituir los elementos que permitan integrar a las personas de manera adecuada a la organización, posicionándose en sus respectivos cargos y tareas.

##### 2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal requerido por el Colegio “Ing. Federico Páez, para sus cargos docentes, administrativos y de servicio.

##### 3. RESPONSABILIDAD

Rector: Orienta al personal, docente, administrativo y de servicios, en aspectos generales de la organización como son: asuntos organizacionales entre los que se comprende la misión, visión y objetivos globales de la empresa, políticas y directrices, servicios y tipo de bachillerato, reglas y procedimientos internos.

Inspector General: Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo, horario de trabajo, de descanso y de comedor.

Colecturía: Forma de pago, días de pago, anticipos salariales y beneficios de ley.

Responsables de Unidades internas: (Vicerrectorado, Secretaría, colecturía, inspección): Responsabilidades básicas, visión general del cargo, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados que deben alcanzarse.

##### 4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

## 5. DEFINICIONES

Orientación: encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se halla.

Cultura Organizacional: es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización.

Diseño de Cargos: es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Análisis de Cargos: es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.

## 6. REGISTROS

Cuadro Nro. 16: Registro de documentos en el proceso de Diseño de cargos

Identificación	Responsable	Formato	Almacenamiento Lugar	Tiempo
Diseño de Cargos	Jefe de Recursos Humanos	Papel	Secretaría e Inspección	Indefinido
Análisis de Cargos	Responsables de Unidades internas	Papel	Unidades internas	Indefinido
Evaluación del desempeño	Rector Jefe de Recursos Humanos	Papel	Secretaría e Inspección	Indefinido

Fuente: el autor

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 7.1 Aplicación de personas

#### A. Orientación de las personas del colegio “Ing. Federico Páez”

Una vez que el Sr. Rector toma la decisión de integrar al Colegio “Ing. Federico Páez” a un postulante, hace conocer al nuevo integrante de la organización, los aspectos relevantes de la organización del Colegio, dispone a colecturía, que efectúe el contrato y se le dé a conocer los beneficios que ofrece el Colegio, a continuación, solicita al Jefe de Recursos humanos, se encargue de la presentación a los superiores y a los colegas de trabajo, además de darle las indicaciones respectivas, sobre horario de trabajo y otros beneficios no económicos.

Finalmente los Responsables de la unidades internas le indicarán las responsabilices básicas, tares, objetivos, metas y resultados que deben alcanzarse.

#### B. Diseño de Cargos

Los Responsables de las unidades internas, se encargan de diseñar el cargo del postulante, considerando el conjunto de tareas, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad, si es necesario, lo cual debe remitir al Jefe de Recurso humanos, para su revisión quien finalmente enviará a rectorado para su aprobación.

#### C. Evaluación del desempeño humano

Para el caso de los docentes, la Sra. Rectora elabora fichas de evaluación que le permiten verificar si se cumplieron los objetivos del bachillerato y sus competencias. En el caso del personal administrativo, utiliza la evaluación emitida por la SENRES, cuya cuantificación, la ejecuta el Jefe de Recursos Humanos; también utiliza el método de autoevaluación.

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de personas evaluadas.
- Número de personas que diseñan los cargos.
- Número de personas que se interrelacionan en este proceso.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

## 9. ANEXOS

Anexo 5, Ficha de Especificaciones del cargo

Anexo 6, Diseño de Cargos

Anexo 7, Cuestionario para Descripción y Diseño de Cargos

Anexo 8, Ficha de auto evaluación administrativa

Anexo 9, Ficha de evaluación docente

Anexo 10, Perfil del Director o Jefe de Recursos Humanos

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por: Karla Herrera	Revisado Por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado Por: Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

### 3.6.3 COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

PROCEDIMIENTO: Compensación de las personas

#### 1. OBJETIVO

Incentivar el trabajo realizado por los funcionarios del Colegio “Ing. Federico Páez”, a través de las compensaciones financieras y no financieras, a fin de que los trabajadores cumplan sus objetivos personales y se logre rentabilidad en la institución educativa.

#### 2. ALCANCE

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”.

### 3. RESPONSABILIDAD

Rector: Es el encargado de velar por el buen cumplimiento de pago de salarios y demás prestaciones, que por ley los funcionarios deben recibir. Además aprueba el plan de incentivos y beneficios elaborado por el Jefe de Recursos Humanos. Y el Plan Anual de las diferentes Áreas, Ámbitos, comisiones y departamentos.

Colecturía: encargados de realizar los pagos de los salarios y beneficios de ley a los funcionarios que trabajan en el Colegio “Ing. Federico Páez”.

Jefe de Recurso Humanos: elabora el Plan de incentivos y beneficios del personal, que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”.

Funcionarios: desempeñar su cargo con compromiso y seriedad.

### 4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

### 5. DEFINICIONES

Compensación: retribución premio o reconocimiento por los servicios de alguien.

Remuneración: es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo.

Salario: es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Sistemas de recompensas o sanciones: constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización.

Beneficios y servicios: son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.

## 6. REGISTROS

Cuadro Nro. 17: Registro de documentos en el proceso de compensación.

Identificación	Responsable	Formato	Almacenamiento Lugar	Tiempo
Autorización Pago de compensaciones	Rector	Papel	Colecturía	Mensual e Indefinido
Pago de compensaciones	Colecturía	Papel	Colecturía	Mensual e indefinido
Diseño del Plan de incentivos	Jefe de Recursos Humanos	Papel	Secretaría e Inspección	Anual

Fuente: el autor

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 7.1 Compensación de personas

#### A. Remuneraciones del personal del colegio “Ing. Federico Páez”

El Sr. Rector mensualmente emite la autorización a través de Secretaría a Colecturía, para que procedan a realizar los pagos respectivos a los funcionarios que trabajan en el Colegio “Ing. Federico Páez”, Colecturía elabora los roles de pago respectivos, los mismos que deberán ser revisados y aprobados por el Sr. Rector, posteriormente cargan la información respectiva al Sistema de Remuneraciones del Ministerio de Finanzas, para que se ejecute el pago a cada uno de los trabajadores de la institución, quienes después de verificar que

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

sus pagos se han hecho efectivos solicitan en colecturía, sus roles para constancia de lo que han percibido.

El jefe de Recursos humanos, elaborará un cronograma de Vacaciones, para el personal administrativo y de servicio, basado en las necesidades de los trabajadores y de la institución, el mismo que será aprobado por el Sr. Rector.

Para el caso de las vacaciones se restarán todos los permisos, que no fueron justificados conforme la ley lo indica.

### **B. Incentivos y Beneficios**

El Jefe de Recursos Humanos, realizará un Plan de incentivos y beneficios, para el personal docente y administrativo, tomando en consideración las necesidades de los funcionarios, el cual deberá ser presentado a Rectorado a inicios del año lectivo para su aprobación y puesto en ejecución, debe tener muy en cuenta que los sistemas de recompensas o sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización y que lo que se pretende es que los funcionarios obtengan oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo. Para el caso del personal docente, ellos se rigen de acuerdo a la Ley de Educación.

## **8. INDICADORES DE GESTIÓN**

- Número de personas que han recibido remuneración.
- Número de personas que se beneficiaron de las vacaciones.
- Número de personas que recibieron recompensas.
- Número de personas que fueron sancionadas.

Sección para modificaciones

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
----------------	---------------	---------------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Karla Herrera	Jefe de Recursos Humanos	Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

### **3.6.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

**PROCEDIMIENTO: Desarrollo de las personas que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez”**

#### **1. OBJETIVO**

Desarrollar al personal que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”, a través de la formación básica, para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permita ser más eficaces en lo que hacen.

#### **2. ALCANCE**

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez, también a los postulantes algún cargo vacante.

#### **3. RESPONSABILIDAD**

Rector: es el encargado de aprobar y poner en ejecución el plan de desarrollo del personal administrativo y de servicio del Colegio “ing. Federico Páez”, así mismo del plan de Capacitación y desarrollo de los docentes.

Vicerrector: revisa los planes de los Jefes de Áreas y Ámbitos, elabora el plan general de capacitación docente, y se lo remite a Rectorado para su aprobación.

Jefes de Áreas y Ámbitos y de Unidades Internas: elaborarán los Planes Anuales en los que se incluyen las necesidades de capacitación en las diferentes Áreas docentes y administrativas.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Jefe de Recursos Humanos: tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, referentes al desarrollo de las personas en función de la misión y objetivos de la organización.

## 4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

## 5. DEFINICIONES

Educar: significa, extraer, traer, arrancar, representa la necesidad de traer del interior del ser humano sus potencialidades interiores.

Entrenamiento: es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos, para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

Aprendizaje: significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas.

Creatividad: significa aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema.

Innovación: es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica.

## 6. REGISTROS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Cuadro Nro. 18: Registro de documentos en el proceso de Desarrollo.

Identificación	Responsable	Formato	Almacenamiento Lugar	Tiempo
Programas de Capacitación administrativos	Jefe de Recursos Humanos	Papel	Secretaría	Anual
Programa de Capacitación Docentes	Vicerrectorado	Papel	Secretaría	Anual

Fuente: el autor

## **7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

### **7.1 Desarrollo de personas**

#### **A. Entrenamiento y programas de cambio**

Los Jefes de Áreas y de Ámbitos, incluirán en sus planes Anuales, las necesidades de entrenamiento (capacitación) de los docentes de cada área, mismos que serán presentados a través de Secretaría al Sr. Vicerrector quién luego de revisarlos los remite a Rectorado, para la aprobación final.

Luego de realizado el monitoreo y la revisión de las planes, módulos, exámenes, y elaboración de proyectos, el Vicerrector considerará los factores en los que es necesario entrenar al personal docente , a fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales del colegio En lo que respecta al Personal Administrativo y de Servicio, los Jefes de las Unidades Operativas, realizarán informes en los que indiquen el área en la que es necesario el entrenamiento para el personal, estos informes se remitirán al Jefe de Recursos Humanos, quién elaborará el plan de Capacitación, mismo que se remitirá a Rectorado para la aprobación respectiva.

Para el caso del personal docente que ingresará a la institución, el vicerrector efectuará un plan de Capacitación, previa a la selección del candidato a ocupar un cargo vacante, con la finalidad de enseñar a los aspirantes nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos, como es la elaboración de módulos, elaboración de proyectos y el

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

sistema quimestral bajo la modalidad de la polivalencia, que es la que se desarrolla en el Colegio “Ing. Federico Páez, esto se lo realizará a inicios del mes de agosto, durante el proceso de selección. Con el fin de garantizar a inicios del año lectivo la capacidad e idoneidad del nuevo personal, buscando mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

Para el desarrollo del proceso de entrenamiento tanto el Vicerrector como el Jefe de Recursos Humanos, deberán considerar: el diagnóstico, el diseño que es la elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas, la implementación, es decir la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Y finalmente la evaluación., verificación de los resultados de entrenamiento.

### **B. Programas de desarrollo de personas del colegio “Ing. Federico Páez”**

El Sr. Rector del colegio “Ing. Federico Páez”, luego de efectuar la evaluación al personal docente y administrativo, puede determinar la capacidad de ingenio y creatividad de los funcionarios, por lo que para promover el desarrollo de las personas pondrá en ejecución los siguientes métodos de desarrollo:

- Posición de Asesoría: le dará la oportunidad a una persona o varias personas, con elevado potencial, para que trabaje provisionalmente como asistente de staff en eventos importantes realizados por el Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación o el Ministerio o en equipos de asesoría directa.
- Asignación de Proyectos: dará la oportunidad a que los funcionarios participen en proyectos de trabajo, compartan la toma de decisiones e investigue problemas específicos de la organización.
- Autorizará la participación en cursos y seminarios externos. Y el entrenamiento fuera de la empresa.
- Asesoría a los empleados, les brindará asesoría con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos y el Vicerrector en los casos en que surja algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión esté relacionado con el proceso de disciplina.

## **8. INDICADORES DE GESTIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

- Número de personas que han recibido entrenamiento.
- Número de personas administrativas que se capacitaron.
- Número de personas docentes que se capacitaron.
- Número de personas que participaron en el método de desarrollo de personas.

## **9. ANEXOS**

Anexo 11, Plan de Capacitación del personal docente, administrativo y de servicio del Colegio “Ing. Federico Páez”

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por: Karla Herrera	Revisado Por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado Por: Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

### **3.6.5 RETENCIÓN DE LAS PERSONAS**

PROCEDIMIENTO: Retención de las Personas del colegio “Ing. Federico Páez”

#### **1. OBJETIVO**

Mantener satisfechos a los funcionarios, del Colegio “Ing. Federico Paéz, con el trabajo que realizan, brindándoles condiciones laborales con cuidados especiales como son estilos de gerencia, buenas relaciones entre los empleados y programas de salud ocupacional.

#### **2. ALCANCE.**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”.

### 3. RESPONSABILIDAD

Rector: Es quien administra y controla al personal administrativo, docente y de servicio del Colegio “Ing. Federico Páez”, como parte integrante de su trabajo.

Jefe de Recursos Humanos: es quien presta asistencia técnica a los funcionarios del establecimiento.

### 4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rigen la Educación del país.

### 5. DEFINICIONES

Retención: conservación del personal al captar y aplicar adecuadamente los recursos humanos.

Comunicación: informar la filosofía de la institución a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.

Cooperación: ayudar, contribuir al compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados.

Protección: sitio seguro de trabajo que garantice el bienestar a los empleados.

Disciplina: conducta ante la cual se deben tener normas claras para manejar el conflicto. Se refiere este término a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Higiene laboral: está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental de las personas.

Seguridad en el trabajo. Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Calidad de Vida en el trabajo: se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

## 6. REGISTROS

Cuadro Nro. 19: Registro de documentos en el proceso de Retención.

<b>Identificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Almacenamiento Lugar</b>	<b>Tiempo</b>
Programa de Relaciones con el empleado	Rector Inspector	Papel	Rectorado	Indefinido
Programa de Higiene y Seguridad	Rector Inspector	Papel	Rectorado	Anual

Fuente: el autor

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### 7.1 Retención de las personas

#### A. Relaciones con los empleados

El Sr. Rector y el Jefe de Recursos Humanos, supervisan a los funcionarios del colegio “Ing. Federico Páez”, como parte integrante de su trabajo. Es por ello que el Sr. Rector ofrece su atención y acompañamiento a los empleados, quienes enfrentan diversas contingencias internas y externas. El trato con justicia y ecuanimidad a los empleados exige tiempo considerable de los directivos, por lo que canaliza a través del jefe de Recursos Humanos

que brinde asistencia a empleados problemáticos y que se intente modificar su comportamiento negativo.

El Sr. Rector diseña un programa de relaciones con el empleado, el mismo que es parte de la filosofía de la organización: el colegio trata a los empleados con respeto y equidad, ofreciéndoles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

Además el Sr. Rector realiza un programa de reconocimiento a los empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización, comunicando este particular en eventos cívicos, pedagógicos o culturales organizados por la institución.

Para el caso de empleados cuyo comportamiento es insatisfactorio, pese a la atención y al acompañamiento para que mejore su trabajo, el Sr. Rector deberá aplicar la sanción formal.

Dependiendo de la gravedad de la falta, el Sr. Rector puede disponer al Jefe de Recursos Humanos, que efectúe la sanción disciplinaria correspondiente, o hacerlo directamente, para ello, se convoca a las partes y al funcionario problema, a fin de que conozca, los argumentos por los que fue convocado a la reunión, y que presente los justificativos pertinentes, en caso de no hacerlo, recibirá la sanción de acuerdo a lo que estipula la ley. Todos los hechos ocurridos en la reunión deberán ser documentados a través de acta certificada por el titular de la Secretaría del plantel.

## **B. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida en el Colegio “Ing. Federico Páez”**

El Jefe de Recursos Humanos, realiza un programa de higiene laboral, considerando, el ambiente físico, psicológico, principio de ergonomía y salud ocupacional, además tendrá en cuenta la seguridad en el trabajo comprometiendo a todo el personal en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad y de calidad de vida en el trabajo, el mismo que será presentado a Rectorado, y posteriormente en Asamblea general a todo el personal, para su aprobación y el compromiso de ejecución por parte de todos.

## **8. INDICADORES DE GESTIÓN**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

- Número de personas que han mejorado su desempeño al mejorar el ambiente de trabajo.
- Número de personas que han recibido sanción.
- Número de personas que mejoraron el desempeño, únicamente con el acompañamiento y atención de los directivos.

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por: Karla Herrera	Revisado Por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado Por: Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

### **3.6.6 MONITOREO DE LAS PERSONAS**

**PROCEDIMIENTO: Monitoreo de las personas que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez”**

#### **1. OBJETIVO**

Orientar el comportamiento del personal que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”, a fin de cumplir con los objetivos organizacionales, misión, visión y valores corporativos de la institución.

#### **2. ALCANCE**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez.

### 3. RESPONSABILIDAD

Rector: Orienta y mantiene el comportamiento de todos los funcionarios de la organización.

Jefe de Recursos Humanos: Orienta y realiza auditorías internas en los departamentos.

Responsables de Unidades Internas: Realiza monitoreo de las operaciones y actividades a fin de que la planeación de cada departamento se ejecute.

### 4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

### 5. DEFINICIONES

Monitorear: significa, seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Comunicaciones internas: base de información y comunicación al interior de una institución.

Banco de datos: sistema de información, almacenamiento y acumulación de datos del personal, debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información

### 6. REGISTROS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Cuadro Nro. 20: Registro de documentos en el proceso de Monitoreo.

Identificación	Responsable	Formato	Almacenamiento Lugar	Tiempo
Monitoreo	Rector Jefe de Recursos Humanos Vicerrector Responsables de Unidades Internas	Sin formato	Rectorado Vicerrectorado Inspección Secretaría Colecturía	Indefinido
Comunicaciones internas	Todos	Papel y verbal	Todos	Indefinido
Banco de datos	Jefe de Recursos Humanos Secretaría	Papel	Secretaría e Inspección	Indefinido

Fuente: el autor

## **7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

### **7.1 Monitoreo de las personas**

#### **A. Monitoreo del personal del colegio “Ing. Federico Páez”**

El Sr. Rector permanentemente, acompaña y orienta el comportamiento de las personas que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez”, solicita al Jefe de Recursos humanos, efectúe monitoreo y auditorías administrativas sorpresivas en las diferentes unidades del personal administrativo y al Sr. Vicerrector en el caso de los Sres. Docentes. Las novedades deberán ser remitidas a rectorado para el análisis respectivo.

#### **B. Comunicaciones internas**

Las comunicaciones internas se manejan a través de Secretaría, con comunicación escrita y verbal que fluye hacia todos los estamentos del Colegio “Ing. Federico Páez”.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

El Sr. Rector, emite la información, Secretaría la transcribe y el Auxiliar de Servicios se encarga de hacer llegar al destinatario. También se utiliza la comunicación verbal.

### **C. Banco de Datos**

La base de información de todo el personal docente, administrativo de servicio y, estudiantes se registra y mantiene actualizada en la Secretaría del plantel. En programas computacionales que permiten cada año actualizarla.

## **8. INDICADORES DE GESTIÓN**

- Número de veces que se realizó auditorías internas.
- Número de personas que fueron actualizados en el banco de datos.
- Cantidad de comunicaciones internas remitidas al personal.

Revisión	Fecha	Modificaciones

Realizado por: Karla Herrera	Revisado Por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado Por: Rector de la institución
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 15 /07/2008	Fecha:	Fecha:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

### **3.7 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

Comprende identificar los impactos y efectos que tiene la elaboración del Manual de Procesos de Administración del recurso Humano para el Colegio Ing. Federico Páez, de la ciudad de Otavalo sobre determinados entornos. Se utilizará la matriz de entrada simple para la evaluación de los impactos y se considerará los indicadores con una asignación de niveles de impacto para cada uno de ellos.

Con la finalidad de que sea comprensible este análisis se va a utilizar la siguiente escala de valores:

- +3 Impacto Alto positivo
- +2 Impacto Medio positivo
- +1 Impacto Bajo positivo
- 0 No hay impacto
- 3 Impacto alto negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 1 Impacto bajo negativo

Una vez que se ha asignado el nivel de impacto por cada indicador de acuerdo a cada área a analizarse, se realiza la sumatoria de los niveles, la misma que se divide para el número de indicadores obteniéndose el nivel de impacto por cada área o ámbito analizado. Bajo cada una de las matrices de impactos se realizará un análisis del porqué se le asignado el nivel de impacto en cada uno de los indicadores.

Se concluye este análisis de impactos con una Matriz General de cada área.

#### **3.7.1 IMPACTO SOCIAL**

<b>ASPECTOS DE ESTABILIDAD Y CALIDAD DE VIDA</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejoramiento del bienestar general de los empleados							X
Mejoramiento de la calidad de vida.							X
Mejoramiento de las relaciones humanas							X
Incremento de Equipos de Trabajo.							X
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	12

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

Nivel de impacto Social:

$$12/4 = 3$$

Análisis:

El efecto Social que genera la elaboración de un Manual de Procesos de la Administración del Recurso Humano, es alto positivo, ya que los aspectos de calidad de vida y bienestar se mejorarán, pues uno de los propósitos del Manual es lograr que el recurso humano se sienta cómodo y atendido en su lugar de trabajo, lo que propicia que las relaciones humanas se vayan mejorando, tanto al interior de su lugar de trabajo así como también en el exterior, con su familia, sus amigos, con la misma sociedad, por tanto las actitudes y el comportamiento también mejoran, dando lugar a equipos de trabajo eficaces que contribuyan con el mejoramiento de la organización.

### 3.7.2 IMPACTO EDUCATIVO

ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN	-3	-2	-1	0	1	2	3
Generación de Conocimientos						x	
Mejoramiento de conocimientos.							X
Desarrollo de carrera							X
Creatividad y experiencia.							X
TOTAL	0	0	0	0	0	2	9

Nivel de impacto Educativo:

$$11/4 = 2.75 = 3$$

Análisis:

El efecto del impacto educativo es Alto positivo, tal como se puede observar en la matriz, pues con la aplicación de este proyecto se tendrá la oportunidad de generar nuevos conocimientos, mejorar lo que ya se conocía y perfeccionarlo para ponerlo en práctica,

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL RECURSO HUMANO  
COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”**

LUIS CISNEROS Y PANAMERICANA NORTE

TELÉFONO: 062921012

incentivando la creatividad y buscando que las experiencias de cada uno sean aportes valiosos que pueden ser compartidos.

**3.7.3 IMPACTO ECONÓMICO**

ASPECTOS DE COMPENSACIÓN	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejoramiento de premios, licencias y vacaciones						x	
Mejoramiento de beneficios							X
Higiene y seguridad en el trabajo							X
Mejoramiento del ambiente de trabajo							X
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

Nivel de impacto Económico:

$$11/4 = 2.75 = 3$$

Análisis:

El efecto del impacto económico es muy importante, por cuánto al aplicar los programas de seguridad y de mejoramiento del ambiente de trabajo, propicia ahorros económicos en a institución, ya que se evitan accidentes, los procesos se cumplen correctamente, evitando el desperdicio de materiales, de tiempo y de costos. Por lo que los funcionarios se motivan también al percibir otro tipo de beneficios, que no necesariamente son de tipo económico.

**3.7.4 MATRIZ GENERAL**

IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Social							x
Impacto Educativo							X
Impacto Económico							X
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Nivel de Impacto General:

$$9/3 = 3$$

## CONCLUSIONES

1. Al analizar los aspectos relacionados con el diagnóstico técnico, se puede determinar que el Personal del Colegio "Ing. Federico Páez, en su mayoría considera que los procesos de capacitación, desarrollo y control del recurso humano deben ser mejorados.
2. Las relaciones humanas entre el personal del colegio "Ing. Federico Páez", se ven afectadas, ocasionando la aparición de empleados problema, lo cuál repercute en sus capacidades funcionales y en su comportamiento, afectando de esta manera a la consecución de los objetivos institucionales.
3. Muchos de los beneficios que ofrece el Estado, a los funcionarios del sector educativo de educación media, no se cumplen en muchos aspectos, lo que provoca insatisfacción e inconformismo en los trabajadores
4. Para ocupar el cargo de Jefe de Recursos Humanos, debe realizarse un estudio técnico por parte de la SENRES, pues no se ha dado la capacitación necesaria a quienes ejercen este cargo Directivo.



## RECOMENDACIONES


1. Se recomienda la aplicación del Manual de Procesos de Administración del Recurso Humano, para el Colegio “Ing. Federico Páez”.
2. Elaborar el Código de convivencia, en el que se destaquen políticas de comportamiento impuestas y aceptadas por el mismo personal de la institución.
3. Establecer los mecanismos necesarios para lograr que el Estado responda con el financiamiento para programas de capacitación, remuneraciones, pagos de horas extras y otros.
4. Considerar el apoyo y la capacitación necesaria por parte de la institución, a quien ejerza el cargo de Jefe de Recursos Humanos del Colegio “Ing. Federico Páez”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial N° 2263, (1986), Creación del Colegio “Ing. Federico Páez”.
- Acuerdo Ministerial N° 462 ( 2007), Asignación de Infraestructura Propia al Colegio “Ing. Federico Páez”, Otavalo
- Acuerdo Ministerial N° 817 (2007) Ministerio de educación
- CIFUENTES, Mario. (1999), Bachillerato Técnico Polivalente, segunda edición, Quito
- Cuadros Estadísticos del Colegio “Ing. Federico Páez”, (2007)
- GONZALEZ, A. OLIVARES, D. (2006), Comportamiento Organizacional, séptima reimpresión, México
- HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM, Administración un enfoque basado en Competencias (2002), novena edición, Bogotá
- CHIAVENATO, Idalberto (2002), Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano, Bogotá
- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Unificación y Homologación Salarial.
- LLORENS, Francisco. FUENTES, María del Mar. (2005), Gestión de la Calidad Empresarial, edición pirámide, España
- Manual de convivencia del Colegio “Ing. Federico Páez”,(2007)
- PAZMIÑO, Gabriel. (2005), Administración y Gestión, Quito
- Plan Estratégico Institucional del Colegio “Ing. Federico Páez” (2006)
- Presupuesto 2008 del Colegio “Ing. Federico Páez”
- TERÁN, Rosemarie. (1999), Propuesta General reforma curricular del bachillerato, Quito
- [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
- [www.wikipedia.org/wiki/grupofocal](http://www.wikipedia.org/wiki/grupofocal)
- [www.rppnet.com.ar/focusgroup](http://www.rppnet.com.ar/focusgroup)

**ANEXOS**

Anexo 1, Ficha del Personal del Colegio “Ing. Federico Páez”

<b>DATOS PERSONALES:</b>	
Apellidos y Nombres	
Dirección	
Teléfonos:	
Fecha de Nacimiento:	
Cédula de Identidad:	
Fecha de ingreso al colegio:	
<b>DATOS ACADÉMICOS</b>	
Estudios de pregrado, postgrados y Doctorados	
<b>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y O ESPECIALIZACIÓN</b>	
<b>USO EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS</b>	
Hoja de Vida	
Registre en la parte hoja de vida, las actividades inherentes al empleado, tales como: Méritos, Cursos de Capacitación realizados, aumentos de sueldos, renunciaciones y otras actividades que constituyan una anotación novedosa en la hoja de vida del personal	

## **Anexo2, Ejemplo de Solicitud de empleo**

Otavaló, 27 de junio de 2008

Doctora

Ana Bolaños

RECTORA DEL COLEGIO "ING. FEDERICO PÁEZ"

Presente

De mi consideración:

Me dirijo a usted en relación con el aviso publicitario publicado en el Diario El Norte, del 25 de junio de 2008, en el que solicita para la institución que usted dirige, un docente para dictar la cátedra de Estudios Sociales.

Por tal motivo adjunto el correspondiente currículum vitae en el que podrá comprobar mi sólida y actualizada formación profesional.

Le agradecería concertar una entrevista para ampliar antecedentes y referencias.

Saludo a usted muy atentamente.

Lic. Edgar Pazmiño

Adj.: 1

EP

## Anexo 3: Modelo de Currículo Vitae

### CURRICULUM VITAE

#### **MARGARITA LUCÍA ANDRADE TORRES**

##### 1. Datos Personales

Documentos: C..I. 100876876-2

Fecha de Nacimiento: 18/08/1974

Dirección: Eusebio Borrero 10-23 y Pedro Rodríguez  
Ibarra, Provincia Imbabura

Teléfono: 062 646-765 / 099765373

##### 2. Objetivo:

Cubrir un cargo de Secretaria de Educación Media, en una empresa de alto nivel, que me permita desarrollar y mejorar mi profesión.

##### 3. Cualidades:

- Dominio de programas de computación
- Conocimientos sobre protocolo, cortesía y organización de eventos
- Control de Agenda
- Redacción Comercial impecable
- Amplios conocimientos sobre evaluación y elaboración de certificados de calificaciones.
- Técnicas de Archivos actualizadas

##### 4. HISTORIAL PROFESIONAL

Secretaria Auxiliar, COLEGIO SAN LUIS, 2001-2005

Docente COLEGIO SAN LUIS, 2003-2007

Docente en la cátedra de Secretariado Ejecutivo en Bachillerato Técnico Polivalente en Comercio y administración.

## 5. EDUCACIÓN

Secretaria Ejecutiva, universidad Católica sede Ibarra, 1998

Bachiller en Comercio y Administración, especialidad Secretariado, 1992

## 6. CURSOS

Computación Básica. CEDECOM, 1998

Seminario: Cómo comunicarse con su PC, 2000

Seminario: Cómo integrar equipos de trabajo eficaces, 2003

Municipio de Otavalo. Curso Regular de Capacitación de Bachillerato Polivalente.

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, 2004

## 7. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Manejo de Windows XP, Office 2007,

## 8. PUBLICACIONES

Elaboración de la Primera Revista Amanecer. Historia del Colegio San Luis

## 9. PERMISOS Y CERTIFICADOS

Comisión de Servicios al Exterior para Capacitación

Certificados de Evaluación Anual de Servicios.

#### **Anexo 4 Modelo de Publicación de Anuncio.**

EL COLEGIO TÉCNICO MIXTO “ING. FEDERICO PÁEZ”,  
CONVOCA A CONCURSO DE MEREcimientos,  
PARA CONTRATAR A DOCENTES DE LAS SIGUIENTES ASIGNATURAS

- Inglés
- Matemática
- Contabilidad
- Computación
- Estudios Sociales

Para lo que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- 1 año de experiencia como docente
- Título de profesor de Segunda enseñanza, Licenciado o Doctor en Ciencias de la Educación de acuerdo a las diferentes especialidades.
- Solicitud dirigida a la Sra. Rectora de la institución
- Entrevista Personal
- Cancelación de \$5,00 en colecturía por derechos de publicación

NOTA: Las carpetas se receptorán, en original y copias del 2 al 10 de julio de 2008, en la Secretaría del plantel., de 8:00 a 12:00.

Atentamente.

Dra. Ana Bolaños

Rectora

**Fuente: Documentación interna del archivo del Colegio “Ing. Federico Páez”**



## Anexo 5. Ficha de Especificaciones del cargo del colegio “Ing. Federico Páez”

Nombre del Cargo: Colector 1 Departamento. Colecturía
Descripción del Cargo: Programar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades económicas y financieras de un establecimiento educativo de pequeña población estudiantil.
Criterios de Selección: Escolaridad: Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Comercial o Economista. Experiencia Profesional: 2 años en empresas afines Conocimientos Necesarios: Contabilidad General, Auditoría y Computación . Relaciones Humanas: Cordialidad en el trato con las personas, facilidad para establecer relaciones, facilidad para trabajar en equipo. Pruebas que se aplicarán: entrevista y pruebas de conocimiento escritas y de realización. Cursos: Haber aprobado un Curso de Relaciones Humanas

Fuente: el autor

## **Anexo 6. Diseño de Cargos**

### SECRETARIA DE EDUCACIÓN MEDIA 2

NATURALEZA DEL TRABAJO: Ejecución de Labores de secretaría en planteles y establecimientos educativos de mediana población estudiantil.

#### TAREAS A REALIZAR:

- Organizar las labores de Secretaría del plantel.
- Supervisar las funciones del personal administrativo de la Secretaría.
- Notificar y controlar la asistencia a reuniones de los miembros del Consejo Directivo.
- Actuar como secretario del Consejo Directivo.
- Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Directivo, Juntas Generales y Directivas, profesores y Asamblea de Padres de Familia.
- Certificar documentos solicitados por el personal docente, administrativo y alumnado.
- Supervisar y dirigir la recepción de matrículas.
- Supervisar y mantener actualizado el archivo de la institución.
- Vigilar la elaboración de libros auxiliares de promedios, previo a la obtención del título de Bachiller.
- Tramitar y registrar la correspondencia oficial y llevar el registro de ingresos y egresos.
- Ejecutar convocatorias de acuerdo a disposiciones del Rector.
- Intervenir en actas de apertura de Concurso de Merecimientos.
- Responsabilizarse por el manejo de Caja Chica.

#### CARACTERÍSTICAS Y RESPONSABILIDADES

- Es Supervisado por el rectorado de la institución y por el Jefe de Recursos Humanos.
- Ejerce supervisión sobre el personal de apoyo de la Secretaría.
- Responsabilidad por la administración y conservación de documentos.
- Requiere de buenas relaciones personales internas y externas.

## REQUISITOS MÍNIMOS

- Título de Lic. en Secretariado, Ing. comercial, Ingeniero en Administración de empresas.
- Experiencia de dos años en funciones afines.
- Haber aprobado un curso de Relaciones humanas.

Fuente: Documentación interna del archivo del Colegio Federico Páez, instructivo de funciones de la SENRES.

## Anexo 7. Cuestionario para Descripción de Cargos y Análisis de Cargos

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO	
Nombre:	Nombre del cargo:
Departamento:	Superior Inmediato:
1. Resumen de las labores:	
2.- Calificaciones profesionales: (relación de los conocimientos que utiliza en el trabajo)	
3.- Equipos: ( Máquinas e instrumentos que forman parte de su trabajo)	
4.- Responsabilidades: (relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica.	
5.- Contactos: (Hacer una lista de los contactos con otros departamentos o empresas)	
6.- Supervisión Ejercida: (Su cargo exige supervisión de personas)	
7.- Supervisión recibida: ( Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior)	
8.- Decisiones: ( indique las decisiones que usted toma en su cargo)	
9.- Condiciones de Trabajo: (ambientes, ruidos, etc)	
10.- Requisitos exigidos por el cargo: indique los requisitos mínimos exigidos por el cargo)	
11.- Información adicional:	

**Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano (2004)**

## Anexo 8 Ficha de auto evaluación del personal administrativo

### AUTOEVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Elaborado por: Dra. Ana Bolaños, Rectora del Colegio Federico Paez

ANTECEDENTE: La presente evaluación es aplicada a todas las funcionarias administrativas de la institución con el propósito de obtener información y un juicio de valor sobre los avances del proceso de desempeño, gestión institucional y crecimiento profesional y personal para tomar decisiones en mejora de nuestro establecimiento.

No 1	ASPECTOS Administración, gestión, desempeño e interrelaciones personales	INDICADORES	A 3	B 2	C 1	D 0,5
		Contribuye al desarrollo y ejecución del Proyecto Educativo Institucional				
		Planea, organiza y evalúa de la Gestión escolar, de acuerdo con los propósitos y objetivos del PEI				
		Propicia las buenas relaciones e interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa.				
		Tiene motivación y da sentido a su vida				
		Busca la paz y la armonía en su interior y a su alrededor				
		Acepta las opiniones diferentes a la suyas y las respeta				
		Enfrenta sus problemas sin involucrar a los demás y				

		busca soluciones pacíficas.				
		Ofrece a los demás lo que conoce sin egoísmos y críticas que dañen a los/ las demás				
		Crea conflictos donde no existe,				
		Interviene en la mejora de la infraestructura de la institución.				
		Elabora propuestas en mejora de la calidad de la educación				
		Implementa estrategias e integra actividades relacionadas a su función.				
		Realiza su trabajo encomendado con diligencia y oportunidad				
		Cumple con eficiencia las tareas encomendadas a su función				
		Desarrolla acciones que vincula a la comunidad educativa en los procesos de formación y desarrollo personal y social de los estudiantes.				
		Realiza evaluación y seguimiento al desarrollo de las actividades inherentes a su función.				
		Practica una comunicación eficiente y eficaz con los demás integrantes de la comunidad educativa.				
		Asume compromiso para buscar el Bienestar de la				

		comunidad Educativa.				
		El artífice de la presencia de ambientes propicios para la democratización del proceso educativo.				
		Interviene en el desarrollo personal, social y profesional del docente y administrativos				
		Contribuye en la plantación y utilización de los recursos y espacios físicos de la institución				
		Participa en la disponibilidad, adecuación y medidas de seguridad en la utilización de la planta física de la Institución				
		Desarrolla actividades para la producción, mantenimiento y uso de los materiales, equipos y ayudas educativas.				

TOTAL GLOBAL

Nombre de la funcionaria -----

Anexo 9. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DOCENTE

Elaborado: Por Dra. Ana Bolaños, Rectora del Colegio Ing. Federico Páez

ANTECEDENTE: La presente evaluación es aplicada a todos los docentes de la institución con el propósito de obtener información y un juicio de valor sobre los avances del proceso pedagógico, gestión institucional y crecimiento profesional y personal para tomar decisiones en mejora de nuestro establecimiento.

No	ASPECTOS	INDICADORES	A 3	B 2	C 1	D 0,5
1.-	Administración y gestión	Desarrolla actividades para mejorar el proceso institucional.				
		Planea, organiza y evalúa las actividades de Gestión acorde a su función, propósitos y objetivos de la Institución				
		Relaciones e interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa.				
TOTAL	CUANTITATIVO CUALITATIVO					
2.-	Aspecto: Pedagógico- Curricular	Contribuye al logro de la propuesta pedagógica- curricular de acuerdo con el PEI				
		Implementación de estrategias e integración de actividades pedagógicas escolares y extraescolares.				
		Desarrollo de acciones que vincula a la comunidad educativa en los proceso de formación y desarrollo personal y social de los estudiantes.				
		Participación permanente y decidida en el desarrollo de las actividades pedagógicas programadas en el POA de la institución.				
		Evaluación y seguimiento de los				



		aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con el PEI.				
TOTAL	CUANTITATIVO CUALITATIVO					
3.-	Clima Institucional y Desarrollo Humano	Comunicación eficiente y eficaz con los demás integrantes de la comunidad educativa.				
		Compromiso y Bienestar de la comunidad Educativa.				
		Creación de ambientes propicios para la democratización del proceso educativo.				
		Desarrollo personal, social y profesional del docente				
TOTAL	CUANTITATIVO CUALITATIVO					
4.-	Planta Física Recursos-Infraestructura	Custodia y utilización de los recursos y espacios físicos de la institución				
		Disponibilidad, adecuación y medidas de seguridad en la utilización de la planta física de la Institución				
		Producción, mantenimiento y uso de los materiales, equipos y ayudas educativas.				
		TOTAL GLOBAL				

## **Anexo 10. Perfil del Director o Jefe de Recursos Humanos**

### **Perfil del Jefe de Recursos Humanos**

El cargo de Jefe o Director de Recursos Humanos en los últimos tiempos ha sufrido una transformación absoluta, por el hecho de que la mayoría de las empresas se han dado cuenta que el personal debe ser el mejor o más idóneo por no decirlo, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Por lo que el equipo humano que forma la empresa, se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización.

Esto obliga a contar en la empresa con un jefe o director de área altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos. En la actualidad, el máximo responsable de recursos humanos tiene, en muchas empresas, un peso específico importante en la toma de decisiones estratégicas, siendo cada vez más frecuente que formen parte de los comités de dirección.

Debido a esas nuevas responsabilidades, el gerente o director de Recursos Humanos actual ha de poseer una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos y cada uno de los mandos con responsabilidad sobre personas

En definitiva, el Director de Recursos Humanos actual debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

El cumplimiento que demandará la delicada función del profesional de las ciencias económicas y/o de psicología en la Dirección del Área de Desarrollo de Recursos Humanos, exigirá que reúna cualidades y características que le faciliten y garanticen

eficiencia y eficacia en tan trascendente y paradigmática función; Entre las cuales podemos anotar las siguientes:

#### Instrucción y Conocimientos

- Instrucción Superior Universitaria
- Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación
- Experiencia en el trato y manejo de personal
- Conocimientos de Computación e informática
- Conocimientos de Psicología
- Amplia Cultura General.

#### Cualidades Intelectuales

- Inteligencia e Imaginación
- Don de Mando
- Capacidad para Organizar
- Juicio Práctico
- Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir
- Observador y Dinámico
- Dominio de idiomas

#### Cualidades Morales y Sociales

##### Sentido de Responsabilidad

##### Honradez

- Lealtad a la empresa
- Voluntad para recibir críticas
- Prudencia y Serenidad

- Don de Gente
- Amable y Cortés
- Personalidad y Buena Presencia

Tomado de Internet

Fuente: [www.google.wikilearning.com](http://www.google.wikilearning.com)

## **Anexo 11: Ejemplo de Plan de Capacitación para el Colegio “Ing. Federico Páez”**

### PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEL COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”

Elaborado por: Karla Herrera

#### I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

EL COLEGIO “ING. FEDERICO PÁEZ”, es una institución educativa del sector público, dedicada a la prestación de servicios educativos. Educación Básica, a octavo, noveno y décimo año; y Bachillerato Técnico Polivalente en Comercio y Administración.

#### II. JUSTIFICACIÓN

En cualquier organización el recurso más importante lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de gran importancia en una organización que presta servicios educativos, en la cual los valores, y la conducta de los funcionarios influye directamente en la calidad y optimización del proceso de aprendizaje que se brinda.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones publicas de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual para el Colegio “Ing. Federico Páez”, en el área del desarrollo del recurso humano, la docencia y mejora de las relaciones humanas.

### III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal docente, administrativo y de servicio del Colegio “Ing. Federico Páez”, de la ciudad de Otavalo.

I

### V. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El propósito principal es estimular la eficacia organizacional del personal que labora en el Colegio Ing. Federico Páez, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

1. Aumentar el nivel de rendimiento de los funcionarios que laboran en el Colegio “Ing. Federico Páez”, y con ello, a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y labores administrativas.
2. Mejorar las relaciones entre el personal, y con ello, aumentar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio. Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
3. Formar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
4. La compensación indirecta, pues los funcionarios tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
5. Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

6. Mantener a los funcionarios al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

### 4.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que los funcionarios del Colegio “Ing. Federico Páez”, puedan ser considerados.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del Colegio “Ing. Federico Páez”, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos del Colegio Ing. Federico Páez.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## VI. METAS

Capacitar al 100%, Autoridades, Jefe de Recursos Humanos, jefes de departamentos, personal de apoyo en los diferentes departamentos, personal docente y personal de servicio del Colegio “Ing. Federico Páez”

## VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se realizan cotidianamente
- Presentación de casos particulares de áreas específicas.
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

## VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

### 8.1 Tipos de Capacitación

#### ‘ Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

#### ‘ Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

#### ‘ Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### ‘ Capacitación para el Desarrollo de Carrera



Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## 8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

- Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

- Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

- Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

## IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación del personal que labora en el Colegio “Ing. Federico Páez”, están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

### TEMAS DE CAPACITACIÓN

#### SISTEMA INSTITUCIONAL

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

#### IMAGEN INSTITUCIONAL

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento Del Clima Laboral

#### CONTABILIDAD:

- Auditoria y Normas de Control
- Control Patrimonial

#### DOCENCIA:

- Elaboración de Proyectos
- Elaboración de Módulos
- Currículo Basado en Competencias Laborales

### X. RECURSOS

#### 10.1 HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Personal docente: licenciados en Ciencias de la Educación, Ingenieros en administración, contadores, Psicólogos, Médicos, etc.

#### 10.2 MATERIALES

- INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en la Sala de Audiovisuales del Colegio “Ing. Federico Páez”.
- MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra de tiza líquida, computadora, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

## XII. PRESUPUESTO

Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Viáticos	U/día	3	30.00	90.00
Folder	Unidades	100	0,20	20.00
Papel A4 80 gr.	Ciento	3	5.40	16.20
Refrigerios	Unidades	80	1.50	120.40
Honorarios Expositores	Global	3	150.00	450.00
Imprevistos	%	5	20.00	100.00
<b>TOTAL</b>			<b>207.10</b>	<b>796.60</b>

### XIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARRROLLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
Seminario: Planeamiento estratégico	X							
Conferencia: Cultura Organizacional		x						
Taller: Relaciones Humanas		x						
Curso: Administración y Gestión			X					
Seminario: Control Patrimonial				x				
Conferencia: Relaciones Públicas				x				
Seminario: mejoramiento del clima laboral					x			
Curso: Gestión del Cambio					x			
Seminario: Auditoría y normas de control.						x		
Curso: Administración por valores							X	
Taller: Elaboración de Proyectos								X
Taller: Elaboración de Módulos								X
Curso: Currículo basado en Competencias Laborales						X		