

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

CARRERA: PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa a la obtención del Título de:

Licenciadas en Psicología del Trabajo

Tema:

“Elaboración de manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos de procesos, conforme a la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y a las resoluciones de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público (SENRES) para el personal administrativo del Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán. Año 2009”

AUTORAS:

Lorena Catalina Reyes Martínez

Mirian Jantte Jara Pacheco

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. César Palacios R.

CUENCA – 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del (los/las) autor (as).

Cuenca, marzo- 12 -2010.

Firmas:

Lorena Reyes Martínez

Mirian Jantte Jara Pacheco

Ing. Cesar Palacios

CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la tesis de grado, realizado por la Sra. Lorena Catalina Reyes Martínez y la Sra. Mirian Jante Jara Pacheco, previo a la obtención del Título de Licenciadas en Psicología del Trabajo; y por cumplir, los requisitos necesarios autorizo su presentación .

Cuenca, marzo- 12 -2010.

AGRADECIMIENTO

Nuestra expresión de gratitud infinita: A las autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana, a la directora de carrera Mariana Carrillo, a nuestros profesores Pilar Cueva, Lorena Cañizares, Eduardo Luna, María Gabriela Herrera, Braulio Lima y a todo el personal docente y administrativo de la UPS, a nuestro director de tesis Ingeniero César Palacios por su orientación en el desarrollo de esta tesis.

Lorena Reyes Martínez y Mirian Jara Pacheco.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... pag. 1.

CAPÍTULO I..... pag. 4.

RESEÑA HISTÓRICA DEL COLEGIO MIGUEL MERCHÁN..... pag. 4.

1.1 Creación de la institución..... pag. 4.

1.2 Estructura organizacional..... pag. 8.

1.3 Su cultura..... pag. 9.

1.4 Misión, visión y objetivos..... pag. 12.

1.5 Directivos y administrativos año 2009..... pag.15.

1.6 El colegio en la sociedad de Cuenca..... pag. 16.

CAPÍTULO II..... pag. 19.

FUNDAMENTOS PARA LA ATH..... pag. 19.

2.1 La Administración del Talento Humano (ATH): ¿qué es?..... pag. 19.

2.2 La Administración del Talento Humano en el sector público..... pag. 19.

2.3 El ordenamiento legal en la LOSCCA..... pag. 21.

2.4 Las disposiciones y resoluciones de la SENRES..... pag. 23.

2.5 Manuales de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos y de Procesos: ¿para qué sirven?..... pag. 25.

CAPÍTULO III.....pag. 27.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....pag. 27.

- 3.1 Reuniones de sensibilización con los servidores públicos..... pag. 27.**
- 3.2 Recopilar información para la Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos..... pag. 29.**
- 3.3 Entrevistas individuales y encuestas..... pag. 31.**
- 3.4 Validación de la información..... pag. 32.**
- 3.5 Ejecución de los manuales..... pag. 33.**
- 3.6 Ventajas y desventajas de su aplicación..... pag. 33.**

CAPÍTULO IV.....pag. 35.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CON LA APLICACIÓN DE MANUALES EN EL COLEGIO MIGUEL MERCHANT..... pag. 35.

- 4.1 Renovación de los procesos..... pag. 35.**
- 4.2 Describir, clasificar y valorar los puestos: una necesidad..... pag. 37.**
- 4.3 Evaluación de los directivos..... pag. 38.**
- 4.4 Evaluación de los administrativos..... pag. 39.**
- 4.5 El cambio de actitud como un valor agregado..... pag. 39.**
- 4.6 Responsabilidad social: teoría y práctica de un proyecto de tesis..... pag. 41.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Un proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos es importante en el marco de las disposiciones constitucionales, la nueva estructura de planificación del Estado que ejecuta la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y las resoluciones de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES fusionada con el Ministerio de Trabajo, para crear el Ministerio de Relaciones Laborales), que emanan de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA).

El objetivo de esta tesis fue elaborar la “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su manual “de Procesos” para el personal directivo y administrativo del “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán Ochoa”, partiendo de lo que manda la Constitución 2008, Artículo 225, Numeral 3, puesto que la organización educativa “Miguel Merchán” pertenece al sector público ecuatoriano y presta un servicio de vital importancia para la sociedad: la educación.

El Artículo 226 de la Constitución manda a los servidores públicos coordinar acciones para cumplir con sus fines y hacer efectivo el goce de los derechos constitucionales de los ciudadanos, que es uno de los objetivos de describir, valorar y clasificar puestos.

El Objetivo 6 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, insiste en que el trabajo no debe ser excluyente o discriminatorio y debe permitir a la persona un mayor bienestar individual y social, generando capacidades y productividad. El Plan Nacional del Buen Vivir (PNV) 2009-2013, Política 12.4 establece las condiciones para el desarrollo en el sector público de un proceso efectivo de Administración de Recursos Humanos.

La “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su manual “de Procesos”, conforme a las resoluciones de la SENRES, contribuyen a hacer efectivo el ordenamiento constitucional con respecto al sector público y al ejercicio pleno de los derechos ciudadanos, al interior del Colegio Miguel Merchán. Es necesario dotar a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, de políticas, normas e instrumentos técnicos de gestión operativa para el desarrollo administrativo o “Desarrollo Institucional”, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos. El producto de la tesis facilitará la aplicación idónea del Subsistema de Incorporación y Permanencia de los Recursos Humanos en el Colegio; será un documento de consulta permanente para el rector (a) y los colaboradores de la institución educativa, con respecto a las actividades de cada puesto, ayudando a clarificar dudas y a unificar talentos para la realización de un trabajo óptimo, beneficiando a padres de familia y alumnos.

En la realización de este trabajo se han aplicado conceptos sobre Dirección del Recurso o Talento Humano y Psicología del Trabajo. Como señala José de Souza, una persona considerada como recurso es “desechable”, como lo puede ser una silla, un papel o cualquier otro objeto. El concepto de recurso responde al paradigma neo-racionalista, que promueve una visión mecánica-instrumental-cibernética del mundo, según la cual los integrantes de una organización son “recursos humanos”. Es más asertivo referirse a talento humano, porque se corresponde con el paradigma constructivista-crítico, que promueve una visión contextual-crítica del mundo, en la que los “seres humanos” son “talentos humanos”, porque su imaginación les permite proponer más allá de sus experiencias y conocimiento previo en un cambio de época.

Son todavía muy pocas las instituciones públicas que documentan los procesos a seguir para el cumplimiento de su trabajo administrativo. El Colegio Miguel Merchán se constituye de esta manera en una institución de avanzada en la aplicación de modernos sistemas para la Administración del Talento Humano (ATH).

La “Descripción, Valoración y Clasificación y de Puestos” es parte de la teoría y la práctica general de la Administración del Talento Humano (ATH), disciplina de planificación de las organizaciones, tomando como insumos sus talentos, para obtener ventajas competitivas.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos más importantes de la organización, contenidos en la reseña histórica del Colegio Miguel Merchán. Se enfocan temas como la creación de la institución, su estructura, cultura, misión, visión y objetivos, directivos y administrativos y el rol en la sociedad de Cuenca.

El segundo capítulo tiene como marco los fundamentos teóricos para la Gestión o Administración del Talento Humano (GTH), sus conceptos, la GTH en el sector público, referencias a los artículos de la LOSCCA sobre administración de personas, disposiciones y resoluciones de la SENRES y la respuesta a la pregunta ¿para qué sirve un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos?.

En el tercer capítulo se aplica la metodología, teniendo como base el mandato legal respectivo y se describe cómo se llevaron a cabo las reuniones de sensibilización con los servidores públicos del Colegio, la recopilación de la información a través de la técnica de la entrevista, la validación de la información recolectada, las ventajas y desventajas de un trabajo de esta naturaleza. El producto de la tesis, debido a su extensión, no es incluido en esta sección; más bien, por razones prácticas fue ubicado en los anexos.

En el capítulo cuatro se reflexiona sobre la renovación de procesos, la necesidad describir valorar y clasificar, el cambio de actitud y la responsabilidad social. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones. Todo el escrito está respaldado académicamente por las referencias bibliográficas de más de 25 libros y documentos consultados.

CAPITULO I

Reseña Histórica del Colegio Miguel Merchán

1.1 Creación de la institución

El “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán” (colmiguelmerchan@gmail.com) fue creado mediante Decreto Supremo No 104 del 16 de febrero de 1976 firmado por el general Guillermo Durán Arcentales, Ministro de Educación Pública, asignándole equipos y materiales, que sirvieron para las secciones diurna y nocturna del ciclo básico regular “para dar oportunidad a la formación del hombre en todas sus edades” y satisfacer “la corriente demanda de servicios educativos a fin de democratizar la enseñanza”¹.

Según la licenciada Inés Calle Astudillo, una de las fundadoras del plantel, fue a sugerencia del párroco Gerardo Heighmans que ella formó un grupo de niñas adolescentes para enseñarles confección, debido a que desde 1972 tenía la inquietud de “realizar una obra social con los jóvenes que frecuentaban o vivían dentro del barrio San Roque, Parroquia Sucre”².

Con pocas personas y sin recursos económicos, empezó a funcionar una academia, que durante dos años educó a sus alumnas, pero estas con todo derecho “empezaron a exigir se les otorgue el título en la rama de especialización”³. Fue ante esta motivación que se iniciaron los trámites legales para convertir la Academia en un establecimiento educativo, dando la autorización final el director de Educación, Arturo Córdova Malo, para el funcionamiento del Colegio de Ciclo Básico, especialidad manualidades. “Nunca nos imaginamos que aquella sencilla y desconocida Academia más tarde sería el triunfal

¹ “Decreto de Creación del Colegio Nacional Miguel Merchán Ochoa en Cuenca”, *Revista Colegio Miguel Merchán 25 Años, Bodas de Plata 1974-1999*, Cuenca, 1999, p. 8.

² CALLE ASTUDILLO Inés, “Hace 25 años”, *Revista Colegio Miguel Merchán 25 Años, Bodas de Plata 1974-1999*, Cuenca, 1999, p. 3.

³ *Idem.*, p. 3.

colegio Miguel Merchán Ochoa. Se cumplió así un sueño, el de agrupar a jóvenes con necesidad de aprender, para darles una formación integral...”⁴.

El primer rector fue Ovidio Muñoz C., que aporta a la construcción de esta historia, haciendo memoria de importantes hitos en la construcción y el fortalecimiento de la institución. Por ejemplo, señala con precisión que es el padre de San Roque Gerardo Heighmans quien realiza en los primeros días de octubre de 1974, las gestiones ante la Dirección de Educación para que “su Academia de Corte y Confección, que funcionaba en el convento parroquial, tenga el permiso legal correspondiente”⁵. De esto se concluye que, en una primera etapa, surge como una organización confesional que funcionaba en el convento de San Roque, es decir bajo la organización de la Iglesia Católica y después se transforma en una entidad laica, bajo la protección del Estado.

Entre otras razones, se toma la decisión de llamar al colegio “Miguel Merchán Ochoa”, porque el Acuerdo Provincial de creación, expedido por la Dirección del Azuay coincide en el tiempo con el fallecimiento del ingeniero Miguel Merchán (1919-1974), quien fue desde 1956 hasta su muerte director de Diario El Mercurio. De esta manera se rendía homenaje a su trayectoria.

Ovidio Muñoz refiere que la institución fue inaugurada el 1 de noviembre de 1974, con autorización del Ministro de Educación, General Guillermo Durán Arcentales y del director de Educación del Azuay, Arturo Córdova Malo.

Se inscribieron 45 señoritas, que pertenecían a la Academia y “otras chicas que no habían logrado matrículas todavía en ningún colegio. Los primeros profesores fueron:

⁴ Idem., p. 3.

⁵ MUÑOZ Ovidio Dr., “Miguel Merchán en el tiempo”, *Revista Colegio Miguel Merchán 25 Años, Bodas de Plata 1974-1999*, Cuenca, 1999, p. 4.

licenciada Gladys Lemarie C, Inés Calle A, René López M, Aníbal Larrea P y Ovidio Muñoz C”⁶.

Hasta octubre de 1976 el Colegio funcionó solo como institución educativa para señoritas. “La institución abrió sus puertas a la juventud masculina, transformándose entonces en colegio mixto”⁷.

Si bien el acto de inauguración se realizó el 4 de noviembre de 1974 en los patios de la Escuela Panamá, el colegio empieza a funcionar en el local de la escuela Luisa de Jesús Cordero, de las religiosas dominicanas; luego vienen sucesivos cambios, primero a la casa de Germán Ramírez arrendada por la Dirección de Educación para la escuela Remigio Romero y luego a la Escuela Panamá.

El primer bachillerato en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad, se graduó en julio de 1980. Las integrantes de esta primera promoción fueron: Carmen Almache, Blanca Auquilla, Guadalupe Baculima, Pilar Bueno, Piedad Campoverde, Emérita Escandón, Susana Fajardo, Aida García, Dolores Guananga, Mercedes Maruri, Carmen Pinos y Gloria Sánchez.

El 20 de octubre de 1980, con Acuerdo Nro 018869 el Ministro de Educación Galo García Feraud, autorizó el funcionamiento de la Sección Nocturna. Su primera promoción mixta de bachilleres (10 mujeres, 12 varones) se graduó en 1985. El 28 de mayo de 1982 se inauguró el actual local del colegio, ubicado en la Avenida Ricardo Muñoz Dávila 3-34 y Juan Bautista Vázquez, que fue construido sobre un predio de 10.000 m².

⁶ Idem., p. 5.

⁷ Idem, p. 5.

Se suceden en el rectorado: Ovidio Muñoz (1974-1981), Raúl Córdova (1981-1982), Jorge Quintuña (1982-1990), Dolores Vanegas (1990-2007) y Celso Merchán Robles (2009-hasta la actualidad).

El “Centro de Formación Artesanal Miguel Merchán Ochoa”, fue autorizado por el Ministerio de Educación mediante Resolución del 14 de octubre de 1987, Nro 7853. El Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo, emite su autorización para el funcionamiento del Centro el 10 de julio de 1980; la autorización de la Junta Nacional de Defensa del Artesano se emite mediante Resolución Nro JNDA-205-DT, el 25 de febrero de 1998. La primera promoción de maestras de belleza se gradúa en 1990 (16 artesanas formadas).

En educación general básica cuenta con octavo, noveno y decimo años, con cuatro paralelos por cada año (Sección Diurna), octavo, noveno y decimo en la sección nocturna; paralelos de bachilleratos (Primero, Segundo y Tercero) y la academia. Un grupo de señoritas cumplen labores de protocolo.

El actual rector del plantel, licenciado Celso Merchán que asumió el cargo el 2 de marzo de 2009, explicó que se ha desarrollado un proceso de reorganización y crecimiento del colegio, expresado en la eliminación de los bachilleratos de informática y secretariado, porque el mercado laboral no oferta muchas plazas de trabajo. La informática se integró a la especialidad de contabilidad, en la que los jóvenes estudiantes para obtener su grado deben cumplir primero con 512 horas de pasantías durante un año, en empresas de la ciudad.

En la Sección Diurna estudian 949 alumnos, en el Centro de Formación Artesanal Especialidad Belleza, Sección Vespertina estudian 120 alumnos y en la Sección

Nocturna, 325. La cifra se redondea en los 1.500 estudiantes. La mayoría residen en parroquias rurales de Cuenca, principalmente Tarqui, Turi, Baños y Narancay.

La infraestructura tiene 4 bloques de aulas, de dos y tres pisos, un laboratorio de ciencias naturales, 2 de computación, 1 salón de actos, Departamento Médico, Odontológico, DOBE, Secretaría, Vicerrectorado, Rectorado, Inspección, Colecturía y Biblioteca. El Ministerio de Educación ejecuta el PRETEC o Proyecto de Reforma del Bachillerato.

La planta de 94 profesores se distribuye en 62 para la Sección Diurna, 20 para la Nocturna y 12 en la Academia. Los empleados administrativos son 14: para la Sección Diurna 7, para la Nocturna 5 y para la Academia 2.

Las especialidades que hoy en día oferta el Colegio, son Químico-Biológica, Contabilidad y Belleza.

1.2 Estructura organizacional

La estructura orgánica interna del Colegio se hace visible a través de su organigrama, que es el gráfico que muestra las relaciones que existen entre sus niveles jerárquicos y las funciones que desarrolla.

Según el organigrama lidera la organización el **Rector**, que es miembro de los dos cuerpos colegiados en los que se toman decisiones administrativas, el **Consejo Directivo** y la **Junta General de Profesores**. Bajo órdenes directas del Rector se hallan la **Secretaría Administrativa** (integrada por Secretaria, Colecturía, Biblioteca, Laboratorio y Servicios Generales) y el **Centro de Formación Artesanal**.

La segunda autoridad del Colegio es el **Vicerrector**, que tiene una directa relación de colaboración con el Rector. Bajo la coordinación del Vicerrector se hallan el **Inspector General**, los **inspectores profesores**, el **personal docente**, el **Consejo Estudiantil** y los **alumnos**.

Son secciones que buscan el bienestar de los estudiantes y la comunidad: el **COBE** (Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil), el **DOBE** (Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, con sus servicios de Orientación, Medicina, Odontología y Trabajo Social), que trabajan en contacto con el Consejo Estudiantil, el **Comité Central de Padres de Familia**, los **padres de familia** y los alumnos.

La sección académica diurna y nocturna está coordinada por el Vicerrector, que cuenta con el apoyo de los **directores de área**, **jefes de área** y **juntas de área** para las diferentes materias de estudio. Por otra parte, los **comités permanentes** se encargan de la disciplina, técnicas pedagógicas, el PRETEC (Proyecto de Reforma del Bachillerato del Ministerio de Educación), asuntos sociales, finanzas, deportes, construcción y bar. (Gráfico No.1)

La presente tesis trabajó la “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”, para el Rector, Vicerrector, Inspector General, la Sección Administrativa y el DOBE.

1.3 Su cultura

Según el concepto de Rafael Guizar Montufar en su libro Desarrollo Organizacional ⁸, la cultura organizacional es:

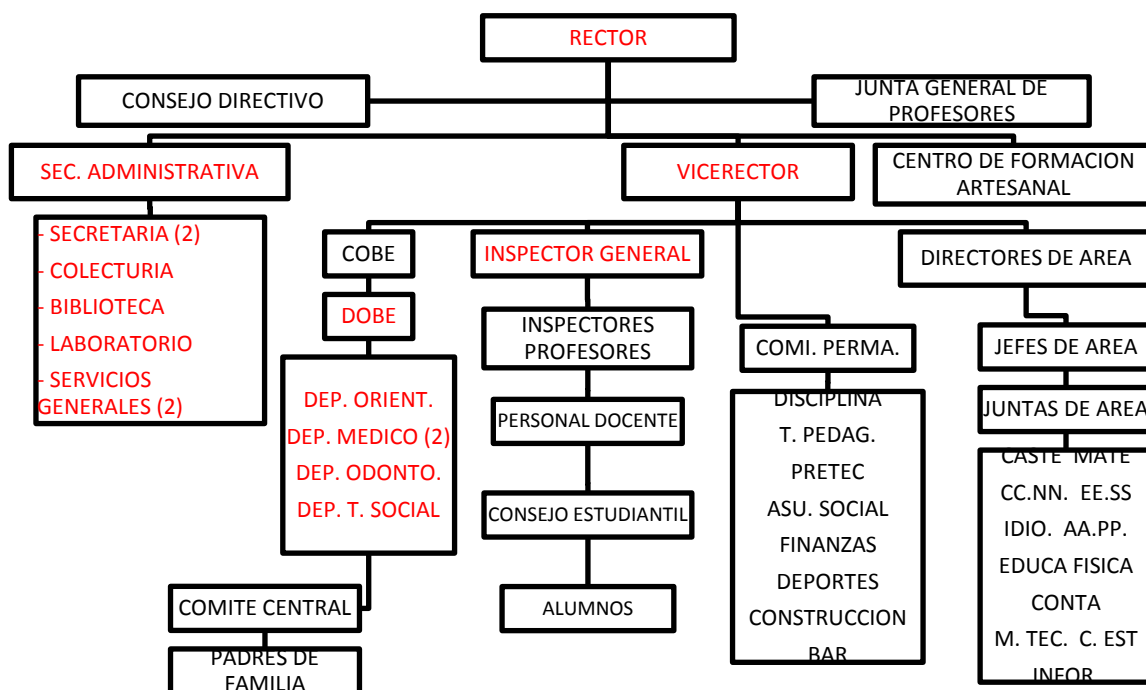
el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo[...]. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente y como el aire envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

⁸ GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional*, McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV, México DF. 2004. p. 320.

GRAFICO No. 1

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO NACIONAL MIXTO

MIGUEL MERCHAN OCHOA



Fuente: Colegio Nacional Mixto “Miguel Merchán Ochoa”, *Plan de Transformación Institucional*, Organigrama, p. 31. (colmiguelmerchan@gmail.com).

El personal del “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán” tiene una cultura organizacional establecida, que es el resultado de “los prejuicios y suposiciones de los fundadores”⁹ y de lo que luego aprendieron los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron. Una vez establecida la cultura esta es transmitida a los empleados que vienen después mediante símbolos, historias, rituales y lenguajes.

Mediante prácticas profesionales y durante el proceso de construcción de esta tesis, utilizando la “metáfora del iceberg” a la que se refiere Chiavenato, apenas se ha podido mirar su “punta”, debido a que una de las formas de conocer la cultura a profundidad es siendo parte de la organización, viviendo en ella, trabajando en ella, tomando parte de sus actividades, haciendo carrera. No es el propósito central de esta tesis analizar la cultura organizacional del Colegio, sin embargo se esbozan algunas ideas a cerca de ella.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipos de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de los recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.¹⁰

La cultura organizacional son normas informales, no escritas, en base a las cuales se comportan los integrantes de una organización todos los días. Son hábitos, son creencias, formados por normas, valores, actitudes, expectativas, que se comparten al interior.

⁹ MONTÚFAR, Rafael Guizar, Op. Cit., p. 321.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, México DF, 2007.p. 84-85.

La cultura organizacional del Colegio Miguel Merchán se halla marcada desde su fundación por una enraizada intención de servicio a la juventud cuencana.

Por otra parte, según los investigadores Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, citados en el libro "Teoría de la Comunicación: análisis y aplicación"¹¹, para poder comprender la cultura organizacional todo investigador interesado en el tema debe, desde cierta perspectiva, abandonar el método científico, que todo lo mide o lo evalúa y dedicarse a descubrir. Los autores arriba nombrados dieron vida a la Teoría del Comunicación Organizacional (TCO), que plantea "observar, registrar y comprender el comportamiento comunicativo en los miembros de una organización". Los fundamentos de esta Teoría se encuentran en los estudios etnográficos de Clifford Geertz, que son tomados por Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, que a su vez plantean las siguientes ideas fundamentales: la cultura "es" la organización, su característica distintiva, está construida comunicativamente mediante prácticas organizacionales, manifiesta la esencia de la vida organizacional.

1.4 Misión, visión y objetivos

Misión. Es el negocio de la organización.- se conceptúa como:

la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad donde se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con el negocio de la organización [...]. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización.¹²

El colegio Miguel Merchán define su Misión de la siguiente manera:

¹¹ WEST Richard y TURNER Lynn H, "Teoría de la Comunicación: Análisis y Aplicación", McGraw-Hill/Interamericana de España, SAU, Madrid, 2005, p. 252.

¹² CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 20.

*Es un establecimiento educativo laico, fiscal, mixto, comprometido a mejorar la calidad educativa de sus estudiantes, cuyas acciones se orientan a que los/las estudiantes sean protagonistas de su propia formación, con el aporte positivo y la guía pedagógica e intelectual de sus directivos y profesores, mediante la puesta en práctica de un currículum alternativo, que permita la formación de perfiles académicos y profesionales competitivos a través de una acción docente de alta competencia y que se involucre en los cambios científicos, tecnológicos, exigidos por la sociedad actual con el apoyo de los Padres de Familia.*¹³

Visión. Es la inspiración de la organización.- “aquello que la organización desea hacer en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización”.¹⁴

De este concepto se desprende que la organización llamada “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán” desde un principio tuvo una visión inspiradora, llegando a ser hoy una enorme y compleja institución que sirve a miles de jóvenes cuencanos. Pero esto no hubiera sido posible, sino hubieran contado con grupos de interés o *stakeholders*, aquellas personas, instituciones, organizaciones o empresas, que se han interesado o interesan por el éxito del Colegio a través de contribuciones o apoyos directos. La Visión del Colegio se expresa así:

*Asumiré la puesta en práctica y con criterios de calidad y eficiencia, el proceso educativo institucional, de tal manera que permita la formación de ciudadanos con capacidad de aprender, con un alto desarrollo de pensamiento crítico, reflexivo e investigativo, con personalidad autónoma y solidaria con su entorno social y natural, comprometidos con la protección y cuidado del medio ambiente, conocedores de las raíces históricas y culturales de nuestro país, ciudadanos honestos con actitudes positivas frente al trabajo y al uso del tiempo libre*¹⁵.

¹³ COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, *Plan de Transformación Institucional*, Cuenca, 2009, p. 7.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 21.

¹⁵ COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, *Plan de Transformación Institucional*, Op. Cit, p. 7.

Objetivos. Conjunto de propósitos para los que está proyectado el sistema.- son la finalidad de la organización (conjunto de elementos que la constituyen y que se deben cumplir de acuerdo con un plan). Se identifican 3 elementos fundamentales:

- a) el propósito u objetivo en sí mismo, que es el fundamento de un sistema planificado;
- b) el proyecto y;
- c) la información, energía y materiales, que ponen en acción al sistema.

“Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar”. Los objetivos “oficialmente establecidos se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes”¹⁶.

El objetivo general del Colegio es:

*Fomentar la promoción y desarrollo de la personalidad de los/las estudiantes involucrando a toda la comunidad educativa, aplicando una gestión administrativa, académica, social, cultural y deportiva, con criterios de liderazgo efectivo y calidad que permita el desarrollo integral, autónomo y solidario de la comunidad educativa y fundamentalmente del estudiantado con su entorno.*¹⁷

Sus objetivos específicos son:

- *Diseñar el currículo de la institución considerando las necesidades del plantel, de los alumnos y del entorno social, adoptando criterios de calidad para competir con los establecimientos fiscales de la ciudad de Cuenca.*
- *Ofertar perfiles académicos y pre-profesionales que permitan a los estudiantes realizar estudios a nivel superior y desempeñar actividades laborales en forma eficiente, en función de las competencias desarrolladas en el transcurso de la carrera.*
- *Propiciar el cumplimiento de la normativa legal, que permita realizar un seguimiento educativo de todas las actividades propuestas.*

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 22.

¹⁷ COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, Plan de Transformación Institucional, Op. Cit, p. 8-9.

- *Fomentar la promoción y desarrollo de la personalidad de los estudiantes involucrando a toda la comunidad educativa en el empleo de recursos psicopedagógicos, que orienten en forma integral y se les prepare para la vida futura.*
- *Proponer acciones que permitan involucrar a los estudiantes en programas de vinculación con el entorno social, relacionados con el cuidado y protección de nuestro medio ambiente, colaboración ciudadana, cívica y con todas las actividades que cultiven el espíritu solidario y de servicio a nuestra comunidad.*
- *Aplicar una gestión administrativa, académica, social, cultural, deportiva, con criterios de liderazgo efectivo, que fomente la participación de toda la comunidad educativa, mediante la aplicación de modelos pedagógicos que fomenten el desarrollo del pensamiento y la acción de los estudiantes.*
- *Participar en programas de capacitación y ofertar proyectos de actualización científica, tecnológica, psicopedagógica y cultivo de valores en forma continua y en función de las necesidades de la institución.*
- *Realizar un trabajo departamental coordinado, eficiente y efectivo y que incida positivamente en el desarrollo integral de los estudiantes.*
- *Incrementar recursos materiales, laboratorios, material didáctico, bibliografía, Internet y otros.*
- *Realizar convenios de pasantías y prácticas pre-profesionales con empresas e instituciones públicas y privadas de la localidad.*
- *Involucrar a los padres de familia en el desarrollo del proceso educativo institucional y en programas que fomenten responsabilidad y unidad familiar.¹⁸*

Se advierte que en todo sistema, si la misión, la misión y los objetivos no son claros, la vida y la actitud de la organización podrían finalmente ser determinados “no por lo que la organización decida si no por lo que otros decidan”¹⁹.

1.5 Directivos y administrativos año 2009

Rector. Celso Alberto Merchán Robles.
 Vicerrectora. María Teresa Zárate Barahona.
 Inspectora general. Elsa Tenesaca.

¹⁸ COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, Plan de Transformación Institucional, Op. Cit, p. 9-10.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 22.

Servidor Público 4. (Medico tratante). Bomelia Elizabeth Fajardo Ochoa.
Servidor Público 4. (Odontóloga). Luz Marina Ávila Jiménez.
Servidor Público 5. (Colector). Segundo Marcelo Peralta Bermeo.
Servidor Público 4. (Medico). César Eduardo Ugalde Noritz.
Servidor Público Apoyo 3. (Secretaria Educación Media). Flor Esperanza Machuca Morales.
Servidor Público 3. (Tecnica de Laboratorio) Nelly Victoria Salazar Piedra.
Servidor Público de Apoyo 3. (Bibliotecaria). Miriam Noemí Saquicela Destruje.
Servidor Público de Servicio 2. (Auxiliar de Servicios). José Modesto Carrión Carrión.
Servidor Público de Apoyo 1. (Asistente Administrativo). Mónica Patricia Pulla Pauta.
Servidor Público de Servicios 1. Manuel Gerardo Rivas.

1.6 El Colegio en la sociedad de Cuenca

El “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán” es un “sistema abierto” u “orgánico”, porque “tiene un constante intercambio con el medio y se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que conforma un supra sistema que influye sobre el”. Para el presente caso sería la sociedad de Cuenca el citado “supra sistema” influyente. Un sistema se define como “un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”²⁰. El Colegio es un sistema, una estructura, una organización, que actúa y es influenciada por el supra sistema llamado “sociedad de Cuenca”.

Como sistema abierto, trabaja en un ambiente que puede ser macro y micro. El ambiente macro es la sociedad, con sus factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc. Son fuerzas que provocan inestabilidad y cambio, complejidad e incertidumbre.

El ambiente micro es el más próximo y específico al Colegio. Es el ambiente de trabajo que tiene entradas y resultados. Las entradas son los proveedores de recursos, las salidas o resultados son los clientes o consumidores. En el ambiente de trabajo o

²⁰ MONTÚFAR, Rafael Guizar, Op. Cit., p. 78.

microambiente, también influyen los competidores y las entidades reguladoras, que ponen límites a la actividad del sistema ²¹.

Desde su fundación el Colegio ha tenido una intensa relación con la sociedad de Cuenca que se manifiesta en su misión de servicio a los más pobres, primero a un pequeño grupo que se circunscribía al barrio de San Roque, para 1999 esta misión se había consolidado, como lo señala su ex-rector Lcdo. Jorge Quintuña recibiendo a muchachos rebeldes, inquietos, rechazados de otros planteles, dándoles la oportunidad de auto realizarse “aplicando tan solo la pedagogía del amor” para constituirlos en Recursos Humanos invalorable “que defendían con cariño e hidalgúa al Colegio en eventos académicos, deportivos, culturales, intercolegiales (...)” ²².

El rol social de la institución en Cuenca queda justificado cuando Quintuña refiere la anécdota de haber incorporado a un alumno internado por enfermedad en el Hospital Regional de Cuenca, contando con la presencia del Consejo Directivo en pleno y de las maestras promotoras.

Otro resultado social del Colegio se manifestó a través del desayuno escolar, organizado por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), que sin ayuda del Gobierno Central, según refiere Matilde Galarza pudo entregar refrigerios a los alumnos de escasos recursos económicos. Por su parte la ex-rectora Dolores Vanegas en su informe de administración 1991-1999 indica que la Institución, a más de sus tareas académicas, impulsa durante las vacaciones, pasantías en diferentes instituciones, de todos los alumnos de los segundos cursos de bachillerato y durante las fiestas patronales se organizan ferias científicas, técnicas, artísticas, artesanales, abiertas al público.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 27-28.

²² *Revista Colegio Miguel Merchán 25 Años*, Op. Cit., p. 16-17.

Otro aspecto social muy desarrollado es el deportivo puesto que se ha ganado un prestigioso espacio en el ámbito de la actividad física en Cuenca, con la organización de destacados circuitos atléticos anuales y la obtención de títulos intercolegiales en fútbol, fulbito, atletismo y otros.

En el ámbito de la salud los departamentos médico y odontológico se hallan al servicio de la comunidad de estudiantes, sus familias y a los habitantes de la parroquia Sucre. Capacitados profesionales de la salud atienden, entre otras enfermedades, aquellas relacionadas con el aspecto psicológico de los adolescentes, brindando atención especial, orientación vocacional y previniendo conductas riesgosas.

Los resultados más concretos de su acción en la sociedad se expresan en el número de graduados: son 1.594 en la Sección Diurna de 1979 a 2009; son 486 en la Sección Nocturna de 1985 a 2009 y son 460 en el Centro de Formación Artesanal de 1990 a 2009.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO (GTH)

2.1 La Gestión del Talento Humano (GTH): ¿qué es?

La Administración de los Recursos Humanos (ARH), el Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH), o la Gestión del Talento Humano (GTH) es una especialidad en la que se puede involucrar el Psicólogo del Trabajo.

Esta especialidad tiene un desarrollo de más de un siglo. Se inició a comienzos del Siglo XX debido a la Revolución Industrial y entonces se la llamó Relaciones Industriales. Para 1950 su nombre cambió a Administración de Personal y para la década de 1970 el concepto evolucionó hacia la Administración de Recursos Humanos.

La ARH ha tenido una evolución adicional. Debido al ocaso de la época industrial y porque la tecnología ha transformado las relaciones laborales poniendo énfasis en la generación de ideas y no de productos, las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos, ni tampoco administran personas, sino que ahora se administra “con” las personas.

Esto significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, [...], las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas como recursos ²³.

La ARH o DRH está cambiando hacia la Gestión del Talento Humano (GTH), aunque por el momento en el campo laboral se considere que esta combinación de palabras es una “moda”, necesaria para darle un nuevo enfoque al manejo del personal en un cambio de época.

²³ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit, p. 1-2.

La Gestión Humana de las Organizaciones o GTH a través de departamentos del Talento Humano o departamentos de GTH es un concepto que toma en cuenta el:

valor agregado del talento humano de las personas, que puede demostrarse mediante el aporte medido en indicadores de gestión transformando así la mano de obra en el asesor y coautor estratégico de las organizaciones, directamente involucrados en el diseño, planificación, creación de estrategias, medidas de prevención de riesgos de todo tipo, etc.; para al final lograr las metas y objetivos deseados y el consecuente desarrollo de las entidades, este nuevo periodo al través del cual se encuentran atravesando las organizaciones competitivas modernas se conoce como la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GRH), abreviada en Gestión Humana o llamada también Gestión del Talento Humano (GTH)²⁴.

Algunas empresas exitosas en el Ecuador y el mundo que han incorporado esta práctica son: Toyota, Holcim, Continental General Tire, Empresas Públicas de Medellín, Ecuavisa, Microsoft, Roche, Hewlet Packard, Grupo Santander, Banesto, DKV, Danone, Banco Sabadell, Axa Winterthur y Peugeot. Si tantas y tan buenas empresas nacionales y mundiales aplican la GTH, no es porque esta sea simplemente una moda.

El enlace entre la GTH y la Selección por Competencias, lo efectúa Martha Alles. Sus criterios son importantes porque hacen también una conexión entre la teoría actual sobre la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH) y la Administración de Personal en el Sector Público, según las disposiciones de las LOSCCA y la SENRES, que se enfocan hacia la GTH.

Para Martha Alles, talento y competencias son casi sinónimos, pero advierte ella “aunque no lo son”.

En trabajos anteriores hemos dado nuestra propia definición del término competencias el cual hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo [...] . Según el diccionario de la Real Academia Española, talento en su acepción tercera es: “dotes intelectuales, ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra competencias, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de

²⁴ UPS, *Gestión Humana en las Organizaciones*, VII Ciclo Psicología del Trabajo, Cuenca, 2009, p. 3

*esta similitud en el uso de los términos, cuando se dice dirección o Gestión del Talento Humano (GTH) se hace referencia a gestión por competencias*²⁵.

Para la autora, el talento es posible medirlo objetivamente y también puede ser desarrollado, no es nada mágico ni divino, sino que está basado en el comportamiento de las personas, que tiene sus raíces en las competencias.

2.2 La GTH en el sector público

La Administración de los Recursos Humanos (ARH) o Gestión del Talento Humano (GTH) en el Sector Público está regida en primer lugar por las normas constitucionales, Art. 225 y Art. 227, que establecen los principios de la Administración Pública (eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación) y el Art. 229 que, entre otras cosas, manda que los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivo, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneraciones y cesación de funciones.

Según la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa), Artículo 53, el organismo rector en materia de Recursos Humanos y Remuneraciones para todo el sector público es la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

2.3 El ordenamiento legal en la LOSCCA y su Reglamento

La LOSCCA en su Título III del Régimen Interno de Administración de Recursos Humanos desarrolla 6 capítulos y 28 artículos que se refieren a los deberes, derechos, prohibiciones, licencias, comisiones, servicios, permisos, nombramientos, faltas,

²⁵ ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1ra Ed., Ediciones Granica, Bnos. Aires, Argentina, 2007, p. 20-21.

traslados, traspasos, responsabilidades, sanciones, destituciones y cesaciones de los servidores.

A partir del Título IV, Capítulo I, la LOSCCA ordena la Gestión del Talento Humano en el Sector Público al establecer las funciones de la SENRES y de las Unidades de Administración de Recursos Humanos (UARH).

La misma LOSCCA en su Título V describe el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil y en los capítulos que integran este Título, utiliza palabras clave que sirven para fundamentar las resoluciones y disposiciones de la SENRES tales como sistema, subsistema, planificación, clasificación, administración, selección de personal, calificación, capacitación, evaluación del desempeño y escala de calificaciones. Son 37 artículos que afirman la GTH en el Sector Público.

Mediante Decreto 2474 de la Función Ejecutiva, del lunes 17 de enero de 2005, publicado en el Registro Oficial Número 505, se expidió el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público. El mencionado Reglamento hace operativa la Gestión del Talento Humano en el Sector Público, mediante los artículos 27, 101, 103 y 104, 112 al 114 y del 120 a 122.

Los artículos citados del Reglamento de la LOSCCA ponen énfasis en la organización y planificación del talento humano o de los recursos humanos del sector público, estructura que a su vez tiene una estrecha relación con la planificación estratégica del Estado, que conduzca a un orden y una orientación de las acciones hacia el desarrollo institucional, local, regional y nacional.

Para planificar el Estado hay que tomar en cuenta tres niveles, que coinciden con las áreas y los procesos para garantizar la proporcionalidad de la población laboral en el sector público, que dan sustentabilidad a una relación de coordinación para tomar acciones y realizar esfuerzos hacia el progreso: a) el nivel estratégico (área directiva,

procesos gobernadores), diseño de planes y estrategias nacionales macroeconómicas, con prioridades, metas, imagen-país; qué se quiere hacer, con quién y para quién; b) el nivel programático (áreas estratégicas, procesos agregadores de valor) rol de las instituciones para que las decisiones macro se cumplan en lo micro, bisagra entre la base y la cúspide de las políticas públicas; c) el nivel operativo (áreas principales y complementarias, procesos habilitantes), diseño y ejecución de proyectos y programas de corto plazo, con propósitos específicos ²⁶.

La propuesta de esta tesis se concreta, en lo que al ordenamiento legal se refiere, en el Reglamento de la LOSCCA que enfatiza la necesidad de describir, valorar y clasificar puestos en el sector público, en los artículos 137 al 146 y en el 149.

La metodología de la SENRES integra procesos técnicos de ARH, que contemplan el factor de las competencias. Cuando se habla de Gestión del Talento Humano (GTH) se está hablando también de gestión por competencias.

2.4 Las disposiciones y resoluciones de la SENRES

El ordenamiento legal del Ecuador es como una pirámide, en la cúspide se halla la Constitución, luego vienen las leyes orgánicas, las leyes ordinarias, los decretos ministeriales, los acuerdos, las resoluciones, los reglamentos, los manuales, etc.

El Colegio Miguel Merchán” en su “Plan de Transformación Institucional” reconoce esta gradación, al escribir que “la institución educativa cuenta con un cuerpo de leyes y normas emanado por una parte de las instancias jurídico administrativas externas y por otro lado de los reglamentos y disposiciones internas que van implementándose en el continuo devenir de la existencia institucional”. El Colegio acata las disposiciones de la Constitución, de la LOSCCA, los acuerdos y las resoluciones ministeriales. La LOSCCA, señala que la SENRES y las UAHR’s de las entidades públicas, son las

²⁶ ORTEGON, Edgar, PACHECO Juan Francisco, PRIETO Adriana, *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones, serie manuales, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile, julio de 2005, p. 9-10.

encargadas de la administración de los recursos humanos. El colegio Miguel Merchán, al ser una entidad del sector público, está sujeto a las disposiciones y resoluciones de la SENRES, en lo que respecta a la ARH.

Una disposición o una resolución, escribe el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), es un “precepto legal o reglamentario, deliberación, orden y mandato de la autoridad”, o “decreto, providencia, auto o fallo de autoridad gubernativa o judicial”²⁷. Acatar las resoluciones de la SENRES es cumplir con las órdenes de la autoridad en materia de la administración de los recursos humanos para el sector público. El producto de esta tesis, es un modelo de aplicación de las normas legales y técnicas de la SENRES, para organizar de mejor manera el sector laboral público, en lo que respecta a la valoración y sus procesos. Se cumple con el mandato emanado desde el poder central.

Una resolución es fundamental para la descripción, valoración y clasificación de puestos, la 000042, publicada en el Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre de 2005, que establece la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y regula el procedimiento para la descripción, valoración y clasificación. Hay que recordar que la Ley dispone la obligatoriedad de que estas políticas, normas e instrumentos, que constan en la Resolución 000042, se transformen en un manual.

La Norma Técnica sobre la ARH en los establecimientos fiscales de nivel medio del país, Resolución No. SENRES-2006-000126, RO 350, Quito, 6 de septiembre de 2006, dispone al inspector general el control de los recursos humanos.

A estas resoluciones se suman una batería de procedimientos e instructivos, que completan el marco legal y de aplicación científico-técnica de las órdenes de la autoridad competente en materia de recursos humanos del sector público.

²⁷ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición*, Morgan Impresores SA, Chile, 2001, p. 566 y 1321.

2.5 Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos y su manual de Procesos: ¿para qué sirven?

Un manual es un libro en el que se resume lo más importante o esencial de un tema, por eso debe ser de fácil manejo y su contenido al alcance del entendimiento de las personas. El propósito de esta tesis es elaborar el modelo que permita una fácil aplicación de las resolución SENRES 42, hacia el manejo técnico de los recursos humanos en el “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán Ochoa”.

También se trata de cumplir con una disposición de la autoridad: poner orden en la administración de los recursos humanos del sector público, con base en normas técnicas.

¿Para qué sirve la Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos y su manual de Procesos?. La respuesta a esta pregunta está descrita en la Ley y en la Resolución de la SENRES. Luego de la descripción y valoración el manual de clasificación de puestos de las instituciones, entidades y organismos y empresas del Estado contendrá las descripciones y perfiles de las exigencias de los puestos y grupos ocupacionales, con varios propósitos esenciales.

Un “Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos”, sirve como un “instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias que sustenten el plan de desarrollo y capacitación”²⁸.

Como se puede deducir, el servicio que este manual puede prestar a la institución es esencial para su desarrollo organizacional armónico y planificado.

²⁸ SENRES, Resolución No. SENRES-RH-2005-000042, Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, Registro Oficial No. 103, Quito, 14 de septiembre de 2005., p.16.

Por otra parte, el “Manual de Procesos”, es un aporte adicional del presente trabajo de tesis, que explica cómo se describe, valora y clasifica puestos, en concordancia con la respectiva resolución y norma técnica de la SENRES.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 Reuniones de sensibilización con los servidores públicos.

La valoración de puestos es un “proceso operativo”, cuyo objetivo principal es establecer y asignar un “valor relativo” a cada puesto, con respecto a los demás puestos con los que cuenta una organización. Para alcanzar el objetivo de la valoración, se utilizan métodos y formas oportunos. La palabra clave es proceso, entendido como la acción de ir hacia adelante, como el conjunto de fases sucesivas de una operación artificial, finalmente como la acción de seguir una serie de cosas que no tienen fin.

La descripción y clasificación son “métodos oportunos” para la valoración de puestos. Las instituciones al contar con un Sistema de Valoración de Puestos, podrán administrar o gestionar de manera eficiente su personal. Con el método de la descripción del puesto, se levanta información. Para poder valorar se debe obtener primero una descripción, contar con un método de valoración desarrollado y conocer las características y responsabilidades del puesto. Todo esto conduce a la Gestión del Talento Humano por competencias.

Se realizaron reuniones de acercamiento, trabajo y sensibilización con los servidores públicos del Colegio mucho antes de la aprobación del proyecto de tesis (el miércoles 22 de abril de 2009), mediante prácticas profesionales desde abril de 2009.

Durante esas reuniones, de las que se adjuntan los respectivos cronogramas con las tareas cumplidas, se explicó a todos los funcionarios directivos y administrativos del plantel, el proceso a implementarse. La petición de las autoridades fue que se elabore el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos. El Manual de Procesos es el resultado de un aporte adicional de las autoras.

GRAFICO No. 2

Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				PARTICIPANTES	FECHAS
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Organización actividades esenciales				X													Celso Merchán, Lorena Reyes, Miriam Jara	22/04/09
Planificación de trabajo para el desarrollo de actividades de acuerdo al organigrama				X													Celso Merchán, Lorena Reyes. Mirian Jara	23/04/09
Reunión para informar objetivos del proyecto				X													Celso Merchán, personal administrativo, Lorena Reyes. Mirian Jara	29/04/09
Sensibilización para el desarrollo de actividades				X													Personal administrativo, alumnas UPS	29/04/09
Revisión y análisis documentación					X												Secretaría, alumnas UPS	4-8/05/09
Diagnóstico y validación de la documentación						X											Alumnas UPS	-15/05/09
Levantamiento individual actividades puesto							X	X	X								Personal involucrado, alumnas UPS	18/05- 02/06/09
Análisis de puestos									X	X							Alumnas UPS	3- 12/06/09
Revisión y análisis de puestos el rector											X						Celso Merchán, alumnas UPS	15- 16/06/09
Propuesta Manual de Funciones											X						Celso Merchán, alumnas UPS	17- 19/06/09
Revisión Manual de Funciones												X					Celso Merchán, alumnas UPS	22- 25/06/09
Aprobación Manual de Descripción, Clasificación y Valoración Puestos													X				Celso Merchán, alumnas UPS	1-3/07/09

Fuente: las autoras, 2009.

El proyecto de tesis fue aprobado por el Consejo de Carrera de Psicología del Trabajo, mediante resolución Nro 520-066-009-07, del 14 de julio de 2009. El proceso se prolongó durante un año, debido, entre otras cosas, a los requisitos legales previos que debieron cumplir las autoras del presente trabajo para poder graduarse y a tareas cotidianas del propio Colegio, tales como períodos vacacionales, ausencia del personal requerido para levantar la información, acuerdos previos para citas o entrevistas y

posteriormente la validación de la información, sobre todo la discusión de los puntos en los cuales no estaban de acuerdo los valorados. Todo esto provocó demoras en el cronograma y en la redacción final.

Toda organización tiene 5 grupos de recursos. Este trabajo se dedica al análisis del grupo de los recursos administrativos, que se definen como “los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria...” y una parte de los recursos humanos, que son las personas que “ingresan, permanecen y participan en la organización”²⁹.

Por otra parte, también es necesario incluir el concepto de puesto, para comprender a cabalidad el proceso:

- a) *Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.*³⁰

3.2 Recopilación de la información

Para la recopilación de la información, hacia la Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, se recurrió como fuente en primer lugar al personal administrativo del Colegio Miguel Merchán. Con el rector Celso Merchán, se cumplió una primera fase para organizar las actividades esenciales y se planificó el trabajo de acuerdo con el Orgánico Funcional.

En una segunda fase se realizó una reunión con todo el personal administrativo para informarles sobre los objetivos a ser alcanzados, la elaboración de los manuales y sensibilizarles a cerca de la importancia del proceso.

Una tercera fase constituyó la recopilación y análisis de la documentación interna existente; las secretarias Mónica Pulla y Flor Machuca, proporcionaron el Reglamento

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit, p. 94-95.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit, p. 203.

Interno, la Revista Institucional, datos estadísticos, nóminas de diferente tipo (profesores, estudiantes destacados, consejo estudiantil, comisiones permanentes, etc), proyectos, reglamentos de unidades administrativas, etc. Mediante un diagnóstico, se procedió a validar la información pertinente para los objetivos de la tesis.

Una cuarta fase fue el levantamiento individual de las actividades de cada puesto, con cada uno de los funcionarios involucrados.

GRAFICO No. 3

Cronograma levantamiento actividades de cada puesto

Fecha	Hora	Puesto	Funcionario
4 -8/05/09	19H00 a 20H00	Rector	Celso Merchán
4/05/09	20H00 a 20H30	Vicerrectora	María Zarate
4 -8/05/09	14H00 a 15H00	Secretaria	Flor Machuca
4 -8/05/09	19H00 a 20H30	Secretaria	Mónica Pulla
4/05/09	19H00 a 20H30	Colecturía	Marcelo Peralta
5/05/09	07H55 a 08H30	Dpto. Odontológico	Luz Avila
5/05/09	14H00 a 15H00	Biblioteca	Miriam Saquicela
6/05/09	20H00 a 21H00	Médico	Eduardo Ugalde
6/05/09	19H00 a 20H00	Laboratorio	Nelly Salazar
22/05/09	07H55 a 08H30	Médico	Elizabeth Fajardo
7/05/09	14H00 a 15H00	Conserje	Marcelo Peralta
7/05/09	14H00 a 15H00	Conserje	Juan Naranjo
7/05/09	14H00 a 15H00	Conserje	Modesto Carrión
7/05/09	14H00 a 15H00	Conserje	Manuel Rivas

Fuente: las autoras, 2009.

Como indica la “Guía de Valoración de Puestos-SENRES (Sector Público)”, el “punto de partida para iniciar el proceso de valoración es el análisis del puesto, que nos suministra la información básica para entender el puesto”. Esta información se puede conseguir “ya sea sobre la base de la experiencia acumulada o bien a partir de lo que se espera de él, en el caso de que sea un puesto nuevo”³¹. Quedó así completado el trabajo de campo en el Colegio, para poder diagnosticar y aprobar la información útil para los propósitos del proyecto de tesis.

³¹ CUEVA, Pilar, *Valoración de Puestos*, Universidad Politécnica Salesiana (UPS), Guía de Estudio, VII Ciclo, Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca, 2009., p. 30.

La segunda fuente de información, de carácter externo, fue el personal de Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), que mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas, proporcionaron todo el marco legal para el desarrollo del trabajo de tesis: leyes, resoluciones, formularios de aplicación, formatos, directrices, normas técnicas, matriz de verbos, estructuras, diccionarios de competencias técnicas y conductuales entre otros. Desde el mes de abril hasta diciembre de 2009, la ingeniera Azucena León, el ingeniero Leonardo Albán e ingeniero Patricio Escobar, colaboraron con indicaciones oportunas sobre reformas a la LOSCCA, a las resoluciones SENRES y entregaron el software de valoración de puestos. Otro aporte fue el asesoramiento de funcionarios de la Empresa de capacitación CAEFYC de la ciudad de Quito.

Asesoraron en la construcción y revisión del proyecto para la construcción de los manuales la licenciada Pilar Cueva, el profesor Eduardo Luna, el master Braulio Lima, el ingeniero César Palacios y la licenciada Gabriela Herrera. Con todos los insumos se procedió la redacción del trabajo final.

3.3 Entrevistas individuales y sondeos de opinión.

En esta etapa del trabajo se utilizaron dos métodos, para avanzar hacia la descripción de los puestos. Primero la observación directa y luego la entrevista. Esta última se concibe como el método “más flexible y productivo”:

*Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuandos. [...] El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.*³²

Para las entrevistas, se aplicó el formulario “Descripción y Perfil del Puesto”, con un formato desarrollado por la SENRES. Cada entrevista fue estructurada, mediante 15 preguntas:

³² CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit, p. 232.

- 1 ¿Cuál es el nombre del puesto?.
- 4 ¿A qué unidad pertenece?.
- 5 ¿A quién reporta las actividades?.
- 6 ¿Número de personas que ocupan este puesto?.
- 7 ¿Para qué existe el puesto?.
- 8 ¿Cuáles son las actividades que realiza?.
- 9 ¿Cómo las hace?.
- 10 ¿Cuáles son las actividades principales?.
- 11 ¿Qué hace y cómo las hace?.
- 12 ¿Qué tiempo le toma?.
- 13 ¿Cuáles son las actividades periódicas?.
- 14 ¿Cuáles son sus relaciones de comunicación?.
- 15 ¿Qué conocimientos se necesitan para este puesto?.

Cada entrevista constituyó un sondeo de opinión para conocer los sentimientos, actitudes y percepciones de las personas, con respecto a su trabajo en la institución. Para actualizar datos y verificar información, se realizó una entrevista estructurada con 10 preguntas al rector del plantel Celso Merchán, información que fue utilizada para redactar el capítulo sobre la historia del Colegio. Las preguntas fueron:

- 1 ¿Cuenta el Colegio con información estadística actualizada?.
- 2 ¿Cuándo asumió usted el rectorado?.
- 3 ¿Cuántos rectores ha tenido el Colegio?.
- 4 ¿Cuáles han sido sus principales benefactores?.
- 5 ¿Han cambiado la Misión y la Visión?.
- 6 ¿Cuál es el número actual de estudiantes, alumnos destacadas y graduados hasta el 2010?.
- 7 ¿Cuál es el número de profesores y en qué materias?.
- 8 ¿Quiénes conforman el Consejo Directivo?.
- 9 ¿Cuál es la infraestructura?.
- 10 ¿Cómo está distribuido el personal administrativo?.

Toda esta información ha sido utilizada para la redacción final de la tesis.

3.4 Validación de la información.

La validación de la información también se constituye en trabajo de campo, debido a que durante los meses de octubre y noviembre de 2009 se trabajó con cada uno de los miembros del personal administrativo del colegio para explicarles la metodología empleada, como se consigue la puntuación y si estaban de acuerdo con la descripción y la valoración obtenidas. Esto se realizó puesto por puesto. El Rector del plantel revisó la

información contenida en cada formulario y dio su visto bueno para poder avanzar con el proceso.

3.5 Ejecución de manuales.

Con la ejecución de los manuales de “Descripción, Valoración y Clasificación” y “de Procesos” se obtuvieron los siguientes productos: (Revisar anexos de la tesis).

3.6 Ventajas y desventajas de su aplicación.

La resolución de la autoridad competente dispone que el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil es obligatorio “en todo movimiento de personal”, una vez que “se hayan implementado las descripciones, valoraciones y clasificaciones de puestos”³³, de acuerdo con la respectiva norma técnica.

Por lo tanto, la primera y la más importante ventaja de los manuales emana de la obligatoriedad dispuesta por Ley. Por otra parte, el uso de los manuales en concordancia con las resoluciones de la SENRES, debe propender a:

- Mejorar la calidad del servicio público que ofrece el Colegio Miguel Merchán.
- Desconcentrar y descentralizar de la gestión operativa de la institución, para dar una mejor atención a los clientes usuarios.
- El Colegio pasa a ser parte de un proceso de Gestión Pública.
- El Colegio podrá diseñar estructuras orgánicas alineadas con la misión y la gestión del Estado.
- El mejoramiento continuo del Colegio queda garantizado mediante la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación de su gestión, de los procesos, de los equipos de trabajo y de los servidores.
- Se impulsa un cambio de la cultura organizacional; los servidores públicos podrán contribuir proactivamente a la gestión institucional.
- El Rector, el Inspector y el personal inmiscuido en la Administración de Recursos Humanos obtienen los instrumentos técnicos para definir bases de

³³ SENRES, Resolución 000042, Op. Cit., p. 16.

concursos de méritos y oposición, para evaluación del desempeño, para establecer sistemas retributivos e identificar competencias hacia un plan de desarrollo y capacitación.

Las desventajas de la aplicación de los manuales solo podrán ser constatadas en su aplicación, debido a que es la primera vez que el Colegio implementa este tipo de proceso.

A continuación se muestra el procedimiento completo de un puesto descrito y valorado, que se lo ubica en esta parte del trabajo, debido a que por su extensión no se puede adjuntar al Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, de por sí ya voluminoso.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ARH EN EL COLEGIO MIGUEL MERCHÁN

4.1 Renovación de los procesos

Todos los autores consultados con respecto a la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, coinciden en que una constante de las organizaciones es el cambio. La palabra renovación se relaciona con cambio. En el presente caso, renovar se entiende como dar nueva energía a algo. Cuando se escribe “renovación de procesos” se quiere decir también que hay que inyectar nueva energía a la institucionalidad del Colegio Miguel Merchán.

Esta idea del cambio o de la renovación de procesos se ajusta a la Teoría de la Evolución Sociocultural de Darwin, cuyo enfoque plantea que las organizaciones que toman medidas para transformar sus sistemas, adaptándolos al cambio, tienen mayores posibilidades de sobrevivir y prosperar. Este enfoque está muy relacionado con la manera como las organizaciones procesan su información, a través de una interrelación entre los equipos, departamentos y personas que la forman. A investigar este último aspecto se dedica la Teoría de los Sistemas.

Según Richard Menschel, citado por Rafael Guizar Montúfar en su libro *Desarrollo Organizacional*, un sistema se define como “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad [...]”³⁴, de las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional considera a los sistemas administrativos como abiertos u orgánicos, porque tienen entradas o “inputs”, operaciones, salidas o “outputs” y retroalimentación o “feedback”. Los sistemas abiertos se relacionan con su medio ambiente, que influye en ellos. Por sus tareas operativas diarias, el sistema puede llegar al agotamiento y a la muerte. A esto se le conoce como entropía.

³⁴ GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional*, Op. Cit., p. 78.

Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. En este punto entra en acción el proceso de entropía negativa, conocido también como neguentropía, que implica la revisión de esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados. Luego de ello, la organización se revitaliza y sigue existiendo.

³⁵

El planteamiento de la renovación de procesos también está relacionado con los valores del Desarrollo Organizacional, que proponen que las personas se desempeñen como seres humanos y no como recursos humanos, que desarrollen su potencial, que encuentren su trabajo estimulante, que sean atendidas sus necesidades laborales y vitales y que a su vez la organización llamada Colegio Miguel Merchán consiga aumentar su eficiencia y ofrecer oportunidades a sus miembros y al entorno.

La “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su manual “de Procesos” son un primer e importante paso del “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán Ochoa”, hacia la renovación de procesos, hacia el cambio, hacia su Desarrollo Organizacional.

Los supuestos del DO señalan que todas las organizaciones están compuestas por tres sistemas (técnicos, políticos y culturales) y que existen tres herramientas básicas para alinear estos sistemas entre sí y con el medio: la estrategia (la misión), la estructura y procedimientos organizativos y las prácticas de administración de recursos humanos.

El cumplimiento del mandato legal y de las resoluciones de la autoridad competente, no solo significan para el Colegio Miguel Merchán una obligación, sino el inicio de un camino que le conducirá al uso de una importante herramienta, la administración de recursos humanos, para la renovación de sus energías, para su sobrevivencia.

³⁵ GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional*, Op. Cit., p. 80.

4.2 Describir, valorar y clasificar puestos: una necesidad

Describir, valorar y clasificar puestos es una necesidad para toda organización. El Colegio Miguel Merchán como institución del sector público ecuatoriano tiene necesidad de describir, valorar y clasificar puestos.

Este proceso debe basarse en las políticas, normas e instrumentos de la SENRES, que darán sustento a planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos del Colegio, como lo señala la respectiva norma.

Con el producto de esta tesis, la administración de recursos humanos en la institución guardará armonía con el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del servicio civil y con la estructura organizacional interna.

Describir, valorar y clasificar puestos, además garantiza “igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano y el establecimiento de un sistema de remuneraciones”³⁶.

La descripción de un puesto registra la información relativa al contenido, situación y su incidencia real en la organización; determina su rol, define su misión, atribuciones y responsabilidades, con respecto al portafolio de productos y servicios de las unidades y procesos organizacionales.

La valoración del puesto es un conjunto de procedimientos, metodologías, componentes y factores, para calificar su importancia y relevancia en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución.

La clasificación del puesto es ordenarlo, en grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, lo que responde “al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19”³⁷, de la respectiva norma técnica.

³⁶ SENRES, Resolución 000042, Op. Cit., p. 3.

³⁷ SENRES, Resolución 000042, Op. Cit., p. 6.

Con estos tres elementos de análisis se deduce que un puesto bien diseñado puede conducir a la creación de “tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes”:

1. *Percepción del significado: es el grado en el que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.*
2. *Percepción de la responsabilidad: es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.*
3. *Conocimiento de los resultados: es la comprensión que tiene el ocupante sobre como desempeña efectivamente su trabajo.*³⁸

La “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su manual “de Procesos” realizados para el Colegio Miguel Merchán”, se integran al concepto de diseño del puesto que señala lo siguiente:

*El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de sus ocupantes. En el fondo, el diseño del puesto es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones*³⁹.

4.3 Evaluación de los directivos

En sucesivas reuniones con el rector del plantel, licenciado Celso Merchán, se revisó la metodología y el trabajo realizado para la descripción, valoración y clasificación de puestos del personal directivo y administrativo del Colegio, hasta obtener el producto final, que fue aprobado mediante la entrega del manual a la institución, con firma de recepción. También fue aprobado y entregado el respectivo manual de procesos para la descripción, valoración y clasificación de puestos, recibiendo también la firma de aceptación.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit, p. 216.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Op. Cit, p. 204.

4.4 Evaluación de los administrativos

Para la evaluación del trabajo realizado por parte del personal administrativo del plantel, se realizó una reunión con todos los funcionarios y unidades involucradas, para explicar el producto final de la tesis de grado, recibiendo la aprobación general.

4.5 El cambio de actitud como un valor agregado

Valor agregado significa que quien presta un servicio tiene que ofrecerle algo adicional al usuario, para el presente caso un cambio de actitud.

El cambio es una oportunidad para que la organización recupere fuerza, se revitalice y sobreviva. Por otra parte, la actitud es “consecuencia de los valores y normas que la preceden y es una tendencia evaluadora –ya sea positiva o negativa- con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera”.

Hay que tener claro que para modificar una conducta, una manera determinada de actuar, “más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden, no solo las normas”⁴⁰.

Los valores son palabras que tienen una “fuerza especial” para dar sentido y conducir la voluntad de los individuos y las organizaciones. Tres conceptos de valor son esenciales:

- El valor como aprendizaje estratégico: para conseguir que nos salgan bien las cosas, una forma de actuar es mejor que su opuesta.
- El valor como sentido de valía, como criterio para evaluar cosas con respecto a su relatividad: mérito, adecuación, escasez, precio o interés.
- El valor como sinónimo de valentía: hay que tener arrojo para cambiar.

⁴⁰ DOLAN Shimon L. y MARTÍN Irene, *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Primera edición septiembre 2000, Barcelona, España, p. 342.

La necesidad de abrirse al cambio de actitud como un valor agregado en el Colegio Miguel Merchán se debe a que es un sistema abierto en constante “esfuerzo de adaptación a su entorno”; todo en su interior “es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente”.

*Una cultura de empresa (organización, institución) que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente. Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas también se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas; es decir, si han de tener éxito adaptativo en su lucha por la supervivencia. Lo único que no cambia es lo que está muerto.*⁴¹

Son motivos estratégicos para el cambio: sobrevivir al entorno, liderar, adelantarse al futuro, aprovechar las nuevas tecnologías, motivar, proteger el medio ambiente, la salud, ser eficientes con el dinero público, ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, mejorar la calidad de vida, respetar al cliente, entre otros.

Son indicadores de que se necesita un cambio: el que los funcionarios hablen de los clientes como una obligación en lugar de cómo una oportunidad de trabajo y servicio, una tendencia creciente hacia la superficialidad, más jefes que líderes, presiones del día a día como excusas, visión de futuro técnica y académica, tensión no verbal entre las personas.

El Colegio Miguel Merchán en su Plan de Transformación Institucional, que se redactó bajo el liderazgo del Rector y con el apoyo de la Vicerrectora, Inspectoría y el Consejo Directivo, expresa su voluntad de generar un cambio institucional.

En la Misión se identifican un valor final personal, al mirar a sus estudiantes como “protagonistas”, 4 valores finales ético-sociales que son “compromiso”, “calidad educativa”, “aporte positivo”, “guía”, y 4 valores finales instrumentales de competencia “alternativa”, “competencia”, “cambio”, “apoyo”.

⁴¹ DOLAN Shimon L. y MARTÍN Irene, *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*, Idem, p. 346-347.

En la Visión, existen 2 valores finales personales “pensamiento crítico” y “capacidad de aprender”, 3 valores finales ético-sociales “desarrollo”, “solidaridad” y “autonomía”, 4 valores finales instrumentales de competencia, “reflexión”, “investigación”, “eficiencia”, “formación”.

La importancia de que el Colegio haya identificado estos valores, escribiéndolos en su Misión y Visión, radica en que un valor cuando es transformado en acción, en actitud positiva, es capaz de hacer mucho más por una organización que el mejor plan estratégico, que generalmente nadie lee o está en capacidad de implementar.

El cambio de actitud como valor agregado, significa para el propósito del presente trabajo, que el Colegio Miguel Merchán, requiere iniciar un proceso moderno de Administración de Recursos Humanos (ARH) o gestión del Talento Humano (GTH), apegado a la Ley, como una de las herramientas estratégicas para alinear sus sistemas técnicos, políticos y culturales hacia el Desarrollo Organizacional. La “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su manual de “Procesos”, contribuyen a este cambio, que tiene su base en valores como el compromiso, la solidaridad, la eficiencia, la autonomía y el aporte positivo, entre otros.

- *La actitud influye en todo lo que usted y yo hacemos en la vida.*
- *Una actitud positiva (o cambio de actitud como valor agregado), hace que veamos todo lo que hacemos como una oportunidad y no como una obligación.*
- *Una actitud positiva hace que veamos todos los aspectos más favorables de todas las circunstancias y no los más desfavorables.*
- *Una actitud positiva hace que pensemos que “podemos” y no que “debemos”.*
- *Una actitud positiva se base en la esperanza y no en el pesimismo.*⁴²

4.6 Responsabilidad social: teoría y práctica de un proyecto de tesis.

La responsabilidad social puede ser concebida como un tema de doble vía. Por un lado está la responsabilidad social empresarial, un imperativo para el éxito de la organización.

⁴² SANBORN Mark, *El factor Fred (Un cuento de negocios): ¡Ponerle pasión a lo que usted hace... puede convertir lo ordinario en extraordinario!*, Grupo Editorial Norma, 2008, Bogotá, Colombia, p. 112.

El concepto de responsabilidad social se refiere a la “actuación socialmente responsable de los miembros de una organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de esta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto”.

“La responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad”. Una organización demuestra su eficacia y alcanza el éxito cuando tiene la suficiente capacidad para satisfacer las necesidades de su medio ambiente y de los socios involucrados: “desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando ésta cumple las disposiciones de la ley y los contratos, porque con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella”⁴³.

Es pertinente reproducir las 7 normas elaboradas por el Instituto Ethos de Empresas y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE), para las pequeñas empresas u organizaciones que decidan tomar en cuenta a la responsabilidad social como un tema estratégico:

- 1. Adopte valores, trabaje con transparencia: exprese su misión, declare sus valores, código de ética.*
- 2. Valore a empleados y colaboradores: pague puntualmente, estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables, no despida por teléfono o sin causa justificada, aliente nuevas ideas.*
- 3. Haga un poco más por el ambiente: recicle, no compre tóxicos, motive a que sus empleados respeten el medio ambiente, evite desperdicios de agua y luz, promueva la colecta de libros.*
- 4. Involucre a participantes y proveedores: respete contratos, no evite las reclamaciones, responda a los problemas.*
- 5. Fortalezca su relación con clientes y consumidores: reciba críticas y sugerencias, no a la propaganda engañosa o discriminatoria, preste atención a los mensajes dirigidos a los niños.*
- 6. Promueva comunidad: facilite que los espacios ociosos de su organización sean usados por escuelas, iglesias o grupos comunitarios; priorice a la población local para contratar personas o done productos o servicios, incentive acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario oficial.*

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, Op. Cit., p. 467.

*7. Comprométase con el bien común: desaliente la corrupción, participe en debates y reuniones sobre los problemas de la comunidad, fomente el voto electoral.*⁴⁴

El Colegio Miguel Merchán podría asumir algunas de estas prácticas socialmente responsables, relacionadas con la adopción de valores, la transparencia, el medio ambiente, la promoción de la comunidad y el bien común. En lo que respecta a los manuales, son una contribución para el inicio de un proceso de tal naturaleza, desde la perspectiva del cumplimiento de la Ley.

La segunda vía de la responsabilidad social tiene que ver con el individuo. Como se plantea en el proyecto y en la redacción del presente documento, es necesario que el aprendizaje de los estudiantes de la UPS, en particular de la carrera de Psicología del Trabajo, esté unido a compromisos sociales, que se expresan a través de prácticas profesionales en diversos sectores, de preferencia vulnerables. El producto de la tesis puede ser aplicado para mejorar el desempeño y la administración de los recursos humanos del Colegio. Así se demuestra también que la teoría y la práctica son parte de un proceso indivisible.

Una tesis es el resultado de un trabajo metódico con el que se construye un objeto, que “en principio”, debe servir también a los demás, aunque el objetivo primordial es obtener una licenciatura o doctorado, porque “la experiencia de investigación impuesta por la tesis sirve siempre para nuestra vida futura”⁴⁵.

⁴⁴ Resumen del texto GUIA da Boa Cidadania Corporativa, Sao Paulo, abril 2003, p. 22, citado por Chiavenato en *Administración de recursos humanos*, Op. Cit., p. 468-469.

⁴⁵ ECO, Umberto, *Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Editorial Gedisa, versión castellana, Barcelona-España 1998, p. 24.

CONCLUSIONES

Luego del proceso de describir, valorar y clasificar puestos para el personal directivo y administrativo del Colegio Miguel Merchán, es necesario manifestar que el tema de la administración moderna de recursos humanos en la institución inicia un nuevo camino debido al importante número de servidores públicos que laboran en ella, desempeñando por lo menos un centenar de puestos, en los cuales es necesario desarrollar una labor similar. La ARH, de la cual describir, valorar y clasificar son factores, beneficia a las personas cuando sus rendimientos y resultados mejoran y crecen continuamente, agregando valor al trabajo. Beneficia a la organización renovando sus energías y prolongando su sobrevivencia. De ahí que las conclusiones de la tesis son las siguientes:

- a) Cuando se inició el trabajo de esta tesis en el mes de abril de 2009, el personal administrativo no tenía conocimiento de las disposiciones legales para administración de recursos humanos en el sector público. Los directivos estaban al tanto de las normas pero no sabían cómo aplicarlas; el efecto era una ausencia total de instrumentos técnicos para la gestión del talento humano.
- b) El personal directivo y administrativo tiene dificultades en la identificación de roles y competencias.
- c) Durante el desarrollo del trabajo se explicó de forma individual el trabajo que se iba a realizar y las herramientas a utilizarse, identificando con cada funcionario roles y competencias.
- d) En un inicio se produjeron resistencias a pesar de la sensibilización individual y grupal que se realizó con el personal respectivo, generándose percepciones equivocadas (más carga de trabajo, reubicación de puestos, reducción de salarios), que fueron cambiando con la ejecución del proyecto.

- e) En un solo funcionario se mantiene la percepción inicial y se negó a dar su firma de aprobación al formulario de valoración, porque confunde el puesto con la persona. La posición que este funcionario mantiene en la actualidad está en un grado mayor con respecto a la valoración técnica realizada al puesto.
- f) El Colegio no ha desarrollado aún el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, por lo tanto no tiene identificado un portafolio de productos, cadenas de valores, un diseño de estructura orgánica y un diseño de procesos (gobernantes, habilitantes y agregadores de valor.
- g) Los respectivos manuales fueron entregados a las autoridades del Colegio, que aprobaron el trabajo.
- h) Existe apertura del personal directivo del Colegio para apoyar un proceso de cambio institucional en el manejo de los recursos humanos. El personal reflexionó y se sensibilizó sobre la calidad del trabajo que desempeñan y cómo mejorarlo. Las autoridades del plantel educativo podrán orientar de una manera más efectiva la formación y estructuración de la institución.
- i) La institución no documenta los procesos a seguir para la Administración del Talento Humano. No existen manuales que permitan transferencia de conocimiento e implementación de continuidad en los procesos.
- j) Los puestos de rector, vicerrector e inspector no son objeto de descripción, valoración y clasificación, debido a que son las autoridades máximas facultadas para la Administración de los Recursos Humanos al interior del Colegio, según la Resolución SENRES 126, que emitió la Norma Técnica sobre la Administración de los Recursos Humanos en los establecimientos fiscales del Nivel Medio del País. Sin embargo, como un aporte adicional, en el respectivo Manual quedan descritos, valorados y clasificados

los mencionados cargos de responsabilidad, como un referente para el cumplimiento de sus funciones.

RECOMENDACIONES

- a) Dar continuidad al proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del “Colegio Nacional Mixto Miguel Merchán Ochoa”, de acuerdo con la Resolución SENRES 42, que contiene la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, ajustándolo a las reformas y disposiciones que en lo posterior pueda emitir la autoridad competente.
- b) Implementar la Norma Técnica de la SENRES descrita en la Resolución 000046, con respecto al Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, porque dará un mayor fundamento a la administración de recursos humanos en la institución, mediante roles y competencias.
- c) Directivos y administrativos deben generar una retroalimentación permanente, que elimine percepciones equivocadas y dudas.
- d) Se sugiere que el funcionario con un grado superior a la valoración real del puesto, mantenga su nivel salarial sin incrementos.
- e) Es necesario un liderazgo motivador frente al personal administrativo, para que incluya en su cultura organizacional conceptos como responsabilidad social (el cumplimiento de la Ley), Administración del Recurso Humano (ARH) o del Talento Humano (GTH) y Desarrollo Organizacional (DO), aprovechando la apertura que existe para el cambio.
- f) Recomendar que se realicen las gestiones respectivas para conseguir la aprobación de la SENRES del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, lo que permitirá su aplicación con la autorización de la autoridad competente.

- g) Como líderes de la organización, rector, vicerrector e inspector deben promover el cambio en la gestión del talento humano.
- h) Dotar a cada una de las unidades administrativas del Colegio de manuales que contengan políticas, normas e instrumentos técnicos para el servicio civil y la carrera administrativa. A esto contribuye inicialmente el Manual de “Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos” y su “Manual de Procesos”.
- i) Promover la consulta permanente del producto de esta tesis, como parte de la acción para el mejoramiento continuo en el desempeño de las actividades, haciendo de esta manera que la oferta de soporte técnico, desconcentración y descentralización de la gestión operativa, gestión pública, seguimiento y evaluación; cambio de la cultura organizacional; cumplimiento de fines y goce de derechos constitucionales por parte de la ciudadanía, etc, sean una realidad.

BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, *Constitución del Ecuador*, Quito, 2008.

SENPLADES, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010*, Quito, 2007.

SENPLADES, *Plan Nacional del Buen Vivir 2010-2013*, Quito, 2009.

SENRES, *Resolución No. SENRES-RH-2005-000042, Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil*, Registro Oficial No. 103, Quito, 14 de septiembre de 2005.

SENRES, *Resolución No. SENRES-PROC-2006-0000046, Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos*, Registro Oficial No. 251, Quito, 17 de abril de 2006.

SOUZA, José, *El fenómeno de la vulnerabilidad-sostenibilidad y los paradigmas emergentes para la investigación en el contexto del cambio de época*, ponencia presentada en el Aula Magna de la Universidad de Cuenca, Cuenca, marzo de 2005.

ECO, Umberto, *Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Editorial Gedisa, versión castellana, Barcelona-España 1998.

WERTHWER, Jr., William B. y **DAVIS** Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV, Quinta Edición, México 2000.

GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional*, McGraw-Hill Interamericana Editores, SA de CV, México DF. 2004.

LOSCCA, *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa*, Codificación 8, Registro Oficial No. 16, del 12 de mayo de 2005, Quito.

LOSCCA, *Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público*, publicado en el

Suplemento del Registro Oficial 505 del lunes 17 de enero de 2005, Cuaderno Administrativo No 2, SENRES, Quito, octubre 2008.

REVISTA DEL COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, *25 Años, Bodas de Plata 1974-1999*, Cuenca, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, México DF, 2007.

WEST Richard y **TURNER** Lynn H, *“Teoría de la Comunicación: Análisis y Aplicación”*, McGraw-Hill/Interamericana de España, SAU, Madrid, 2005.

COLEGIO MIGUEL MERCHÁN, *Plan de Transformación Institucional*, Cuenca, 2009.

UPS, *Gestión Humana en la Organizaciones*, Unidad de Estudio, VII Ciclo Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca, 2009.

ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1ra Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007.

LOSCCA, *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa*, Codificación 8, Registro Oficial 16 del 12 de mayo de 2005.

DECRETO 2474 Función Ejecutiva, *Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público*, Quito, lunes 17 enero 2005, RO 505.

ORTEGON, Edgar, **PACHECO** Juan Francisco, **PRIETO** Adriana, *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones, serie manuales, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile, julio de 2005.

CUEVA, Pilar, *Valoración de Puestos*, Universidad Politécnica Salesiana (UPS), Guía de Estudio, VII Ciclo, Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca, 2009.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición*, Morgan Impresores SA, Chile, 2001.

SENRES, *Norma Técnica sobre la Administración de Recursos Humanos en los establecimientos fiscales de nivel medio del país*, Resolución No. SENRES-2006-000126, Registro Oficial No. 350, Quito, 6 de septiembre de 2006.

DOLAN Shimon L. y **MARTÍN** Irene, *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Primera edición septiembre 2000, Barcelona, España.

SANBORN, Mark, *El factor Fred (Un cuento de negocios): ¡Ponerle pasión a lo que usted hace... puede convertir lo ordinario en extraordinario!*, Grupo Editorial Norma, 2008, Bogotá, Colombia.

CONSULTAS EN INTERNET

www.senres.gov.org

www.loscca.gov.org

www.senplades.gov.org