UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

TESIS PREVIA A LA OBTECIÓN DEL TÍTULO

DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL Y DE LOS SUBSISTEMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR PÍO XII DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERÍODO ENERO / JULIO DEL 2013.

AUTOR:

FÉLIX FERNANDO MOROCHO LOJA

DIRECTORA:

Msc. CAROLINA ZUÑIGA ORTEGA

CUENCA – ECUADOR

SEPTIEMBRE DEL 2013

Los conceptos desarrollados, analizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor, y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana hacer uso de este trabajo con fines académicos.

Septiembre del 2013

Fernando Morocho Loja

DEDICATORIA:

Esta tesis está dedicada a:

Mi esposa Miriam Saeteros, A mi hija Ma. Paz Morocho S.

Y de una manera especial a:

Vladimir Arias Cerón (+)

Quienes han sido fuente de inspiración y de superación cada día de mi vida.

FERNANDO MOROCHO L.

AGRADECIMIENTO:

Quiero agradecer en este espacio a todas las personas que me han ayudado a lo largo de la realización de este trabajo con sus conocimientos y experiencias: a la Universidad Politécnica Salesiana por la acogida brindada durante mi vida estudiantil, a la Directora de tesis, la Msc. Carolina Zúñiga Ortega que ha sabido guiarme y apoyarme en el trayecto y a todas las personas a quienes he acudido para la culminación de esta tesis.

Así mismo quiero agradecer de manera particular a la Institución Educativa PÍO XII y a sus directivos quienes me han dado la oportunidad de realizar mi trabajo dentro de su prestigiosa Institución.

FERNANDO MOROCHO LOJA.

CERTIFICACIÓN

Yo, Msc. Carolina Zúñiga Ortega, Directora de tesis, certifico que el presente trabajo, fue realizado por el alumno FÉLIX FERNANDO MOROCHO LOJA., y bajo mi responsabilidad

.....

Msc. Carolina Zúñiga Ortega.

INDICE

DEDICATORIA: II
AGRADECIMIENTO: III
CERTIFICACIÓN IV
INTRODUCCIÓN VII
CAPÍTULO I 1
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS 1
RECURSOS HUMANOS 1
1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÍO XII 1
1.2 LOS RECURSOS HUMANOS 3
1.3 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS 5
1.4 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 5
1.5 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 6
1.6 ORGANIGRAMA 7
1.6.1 IMPORTANCIA 8
1.6.2 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS 9
1.6.3 ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA 9
1.7 SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS 10
1.7.1 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS 11
1.7.2 SUBSISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 13
1.7.3 SUBSISTEMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 15
1.7.4 ¿QUÉ SE DEBE MEDIR? 17
CAPÍTULO II 18
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL 18
2.1 INTRODUCCIÓN 18
2.2 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN 19
2.2.1 ENCABEZADO DEL ORGANIGRAMA 19
2.2.2 INFORMACIÓN BÁSICA 20
2.2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN 20
2.2.4 PRECISIÓN, SENCILLEZ Y UNIFORMIDAD 20
2.2.5 PRESENTACIÓN 21
2.2.6 VIGENCIA 21
2.3 ESTRUCTURA DE UN ORGANIGRAMA 21
2.3.1 EN DIFERENTE NIVEL JERÁRQUICO 21
2.3.2 SECTOR PRIVADO 22
2.3.3 RELACIÓN LINEAL 23
2.3.5 RELACIÓN DE COORDINACIÓN 29
2.3.6 RELACIÓN DE ASESORÍA 30
2.3.7 RELACIÓN DE COMISIONES 31
2.4 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA 33
2.4.1 AUTORIZACIÓN Y APOYO DE LOS NIVELES SUPERIORES 33

2.4.2 RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN 33
2.4.3 REGISTRO Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN 38
2.4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 53
2.4.5 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA 53
CAPÍTULO III 56
DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA PÍO XII 56
3.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS 56
3.2 PROCESOS DE SELECCIÓN 57
3.2.1 NECESIDAD DE CUBRIR UNA VACANTE 57
3.2.2 RECLUTAMIENTO 58
3.2.3 RECEPCIÓN DE HOJA DE VIDA 63
3.2.4 INTRODUCCIÓN 63
3.2.5 PRUEBAS PSICOLÓGICAS 65
3.2.6 ENTREVISTAS 67
3.2.7 PRESELECCIÓN 68
3.3 EXÁMENES MÉDICOS 70
3.4 CELEBRACIÓN DE LA FIRMA DEL CONTRATO 70
3.5 INDUCCIÓN 71
3.6 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 74
3.6.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO 75
3.6.2 ¿CUÁNTO GASTAN EN CAPACITACIÓN LAS EMPRESAS? 76
3.6.3 FASES DE LA CAPACITACIÓN 77
3.8 DESARROLLO 87
3.8.1 EL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES 87
3.9 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 88
3.9.1 ¿QUIÉN EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS? 88
3.9.2 PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 89
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
A. CONCLUSIONES 96
B. RECOMENDACIONES 97
5 BIBLIOGRAFÍA 99
6 ANEXOS 102

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se realiza en la Institución Educativa Pío XII, con el fin de proveer herramientas básicas para su estructuración, mediante el diseño del organigrama institucional y la implementación del Departamento de Recursos Humanos, tomando en consideración que esta Institución se está proyectando a un corto plazo a la concreción como “Unidad Educativa”, con un solo nombre y una sola visión.

El organigrama constituye el eje de la estructura formal de la Institución, que bien desarrollado facilita sustancialmente su manejo, aprovechando eficientemente el conocimiento detallado de los procesos de la institución, como son la planificación, el control, la comunicación, las jerarquías y las relaciones formales.

Se abordan los subsistemas de Reclutamiento, selección y valoración de cargos, así como el subsistema de Capacitación y desarrollo, y el de Evaluación de Desempeño, con la finalidad de contribuir eficientemente a la estructura organizacional de la Institución Educativa Pío XII, planeando el proyecto hacia el futuro de la organización.

Al proporcionar estas herramientas estratégicas, se intenta optimizar la administración del Talento Humano, pues de su desarrollo depende el futuro institucional, más aún en el campo de la educación en el que no solo es algo opcional, sino algo trascendental.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÍO XII

La Institución Educativa PÍO XII forma parte de una fundación llamada Hogar de Nazareth con estatutos aprobados mediante Decreto Ejecutivo No. 1029 del 30 de junio de 1959 y la cual se dedica a la misión de dar protección y educación a niños y adolescentes sin hogar u hogares disfuncionales. La Institución Educativa "PÍO XII" es una entidad sin fines de lucro, cuenta con escuela y colegio. Dicha institución está ubicada en el centro histórico de Cuenca, en las calles Tomás Ordóñez 11-65 y Gaspar Sangurima. Su fundador y director es el P. Francisco Martínez Palacios.

La Institución Educativa PÍO XII nace en 1965, pero previamente en el año de 1964 se crea la escuela PAULO VI, por necesidades altruistas de su fundador, de cubrir las carencias educativas de los niños y adolescentes que estaban bajo la Fundación Hogar de Nazareth, ahora las dos instituciones educativas intentan cohesionarse en Unidad Educativa bajo un mismo nombre, "PÍO XII".

Se denomina así por el Papa **Pío XII** (en latín, *Pius PP. XII*), de nombre **Eugenio María Giuseppe Giovanni Pacelli** (Roma, Italia, 2 de marzo de 1876 - Castel Gandolfo, Italia, 9 de octubre de 1958), fue elegido Papa número 260, cabeza visible de la Iglesia católica, y soberano de la Ciudad del Vaticano el 2 de marzo de 1939, y

desempeñó ese cargo hasta su muerte en 1958. El papa Benedicto XVI lo declaró Venerable el 19 de diciembre de 2009.[1]

Colegio Pío XII

El decreto Ejecutivo No. 177 del 20 de abril de 1966, autoriza el funcionamiento del Colegio Pío XII, en el Ciclo Básico del Nivel Medio, en la parroquia Baños, provincia del Azuay, cantón Cuenca, con las opciones prácticas de Agropecuaria, Carpintería, Zapatería, Sastrería, Electricidad y Actividades Artísticas, siendo su Rector el Padre. Francisco Martínez P.[2]

Este mismo Decreto Ejecutivo aclara que el funcionamiento será en forma gradual. Firman esta resolución el Dr. Luis Monsalve Pozo, como Ministro de Educación Pública y el Dr. Hugo Ordóñez Espinoza, como subsecretario de Educación.

Para el año lectivo 1968-1969, el Padre rector del Colegio PÍO XII, solicita el funcionamiento legal del Primer Curso del Ciclo Diversificado, en las especialidades de Electricidad y Cerámica.

Con oficio de fecha 18 de noviembre de 1974 y en la ciudad de Quito, siendo Ministro de Educación Pública el General de Brigada Guillermo Durán A. y el Dr. Ángel Polivio Chávez O., Subsecretario de Educación, se autoriza el funcionamiento de los cursos de carreras cortas post-ciclo básico en cerámica, electrónica y agropecuaria en el Colegio Particular "PÍO XII" de Cuenca, a partir de octubre de 1974.

Se indica además, que los cursos "podrán tener una duración de 2 y 3 años de estudio, según la carrera y sus egresados podrán tener los títulos de PRÁCTICOS y de PERITOS, respectivamente."

[1] Estatutos del Hogar de Nazareth, p. 35.
[2] HOGAR DE NAZARETH, *Estatutos. Marco Legal*, p. 12.

A partir de este año lectivo y en su orden se ha autorizado la apertura de los siguientes cursos hasta obtener el bachillerato completo en la Especialidad de Ciencias Sociales, por lo tanto la especialidad de Físico-matemáticas obtiene la autorización de funcionamiento a partir del Año Lectivo 1984-1985 y firmado con fecha 24 de octubre de 1984 por el Dr. Francisco Vivanco R., Subsecretario de Educación y la Dra. Gladys Maldonado C., Directora Nacional de Planeamiento de la Educación, de acuerdo al oficio 10398 del Ministerio de Educación y Cultura.[3]

Escuela Paulo Sexto

El Acuerdo Nº 2036 de la Dirección Provincial de Educación del Azuay, legaliza el 12 de mayo del año 2011: "El funcionamiento de la Escuela Particular "Paulo VI" de la ciudad de Cuenca, que viene laborando desde el 5 de octubre de 1964". Firman el presente documento el Lic. José Alejandro Quilambaqui Tenesaca, Director de Educación del Azuay y el Dr. Gustavo Noboa Rivera, Jefe de la División de Planeamiento.

Al momento, la Comunidad Educativa PÍO XII cuenta con 245 alumnos dentro de su Institución, entre alumnos de educación básica y educación media.[4]

1.2 LOS RECURSOS HUMANOS

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnico, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos de por sí inertes y estáticos. Además

[3] Idem, p. 16 y 19
[4] Idem, p. 25

conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.[5]

Toda organización se compone de tres recursos importantes:

- los recursos materiales,
- los recursos financieros, y
- los recursos humanos.

El primero de estos recursos lo componen todos los bienes e inmuebles que la institución posee.

El segundo recurso tiene que ver con el capital financiero (dinero) que la institución posee.

Y el tercer recurso, el más importante con que la institución cuenta, el capital humano, pilar fundamental para que los otros patrimonios funcionen de manera eficiente. El hombre es el que se ocupa de administrar eficientemente los procesos conformantes de una organización, ya que al ser ellos quienes las conforman, se convierten en gestores del desarrollo institucional y de su propio desarrollo.

El Talento Humano se ocupa de administrar eficientemente los procesos que pudiere haber en una Institución. Las instituciones están compuestas por personas que se desenvuelven dentro de las mismas: desarrollando una tarea o actividad, brindando un servicio o un producto. Los colaboradores dentro de las organizaciones están expuestos a muchos cambios, evaluaciones, motivaciones, etc. El Departamento de Talento Humano es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de la organización y obtener los resultados deseados.

---

[5] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, 9na edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2011, p. 81.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (2008), menciona: "Usamos aquí la palabra *administración* en el sentido amplio del término. […] *gobernar, regir, aplicar. Administración de Recursos Humanos* hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno."[6]

La Administración del Talento Humano en el ámbito de las instituciones educativas tiene un gran reto a la hora de desarrollar su capital humano y sus procesos. Muchas organizaciones implementan y/o cambian a nuevas tecnologías y maquinarias obteniendo muy buenos resultados, pero las instituciones educativas no pueden cambiar docentes por tecnología como un eje transversal de incidencia directa para la enseñanza a los alumnos, ya que la socialización e interacción con las personas es primordial a la hora de la enseñanza-aprendizaje, ahí está el desafío del área de Talento Humano en las organizaciones.

1.4 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La importancia de un Departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones e instituciones va más allá de un simple modismo, es un manejo integral del personal; es seleccionar a la persona idónea para un cargo o puesto, desarrollarle a esa persona, evaluarle con los más altos estándares de calidad; todo esto ante un creciente y competitivo mercado en el cual hoy en día nos encontramos, y no sólo para dar un mejor servicio o producto, sino también para tener motivado al personal, que se sienta identificado con la institución a la cual pertenece.

Las instituciones hoy en día investigan, se asesoran, planifican, etc., en cuanto al manejo de las personas, ya que es un tema trascendental para los gerentes manejar eficientemente este tema y obtener excelentes resultados. Descubrir a las personas día a

[6] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, 2da ed. 2ª reimp. Ediciones Granica S.A, pág. 19

día es una meta que las organizaciones se ponen en cuanto a selección, desarrollo, evaluación, etc. El departamento de Recursos Humanos se encarga de las personas desde antes de que formen parte de la empresa hasta que éstas abandonan la misma, pasando por:

- Reclutamiento, selección y valoración de cargos.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación de desempeño.

Los subsistemas antes mencionados y conjuntamente con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento (R.LOEI), ayudarán a la Institución Educativa Pío XII, que es donde realizamos nuestro trabajo, al manejo idóneo de la personas dentro de la misma.

1.5 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos institucionales serán el resultado del cumplimiento a cabalidad de la misión, para lograr una visión debidamente estructurada, que no es más que los resultados organizacionales tan anhelados expresados en sus diferentes formas que toda organización pretende. Para lograrlo, es necesario manejar eficientemente los subsistemas de los cuales se compone la organización, de no existir, se crearán procesos adecuados con personal cualificado para el funcionamiento efectivo y competitivo de la organización.

Las organizaciones, sin importar su razón social, están compuestas por personas, no importa el número. El Departamento de Recursos Humanos se encarga de: reclutar a la persona, seleccionarla, adecuarla al puesto, realizar la inducción, capacitarla, motivarla, evaluarla, etc.; todo este proceso llevado a cabo efectivamente dan un solo resultado ¡logro de objetivos! y nos evitaría muchas eventualidades a lo largo de la vida laboral de una persona dentro de la institución.

Los objetivos Institucionales que se persigue y que se encuentran esbozados en el Plan Educativo de la Comunidad Educativa PÍO XII son:

- Visión.
- Misión.
- Prestigio.
- Competitividad.
- Orden institucional.[7]

1.6 ORGANIGRAMA

Es una representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado.

El organigrama es una herramienta estática que trata el *esqueleto organizacional*, por ello es comparable con una radiografía del cuerpo humano tomada en un momento determinado; brinda información de la estructura formal de la organización, es decir, niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos, aunque esto último, no necesariamente siempre se detalla.[8]

"El organigrama es, pues, la forma de un ente social compuesto de partes funcionales que animan seres humanos bajo el impulso de un cerebro, cabeza de la empresa […]"[9]

---

[7] PÍO XII, *Plan Educativo Institucional*, p. 25.
[8] BOLAND, Lucrecia, *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica*, primera edición, Ediuns, pp. 70-71.
[9] ALLUSSON, R, *Enciclopedia Práctica del Directivo Moderno*, Segunda Edición, Entreprise Moderne d´Editions. S.A, 1969, p. 20.

Las instituciones requieren organizarse para poder avanzar y competir, el organigrama es un instrumento estratégico para las mismas, y uno bien estructurado facilitaría sustancialmente un manejo fácil y adecuado de la Institución, aprovechando eficientemente todos los beneficios que nos brinda dicha herramienta. En el organigrama se resumen los procesos de toda la institución: planificación, control, comunicación, jerarquías, relaciones formales, etc.

1.6.1 Importancia

El organigrama está al servicio de las personas que administran las organizaciones, ya que es de mucho valor para el desarrollo de las mismas. Sin importar el tamaño de las organizaciones, muchas empresas reconocen las ventajas competitivas que brinda un organigrama y lo aplican de manera idónea obteniendo muy buenos resultados.

El proyecto que se está realizando es para la Institución Educativa PÍO XII, la cual está regida por instancias estatales que regulan a la educación básica y media en el Ecuador, así también la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su reglamento (R.LOEI). En este reglamento está todo cuanto se debe hacer y los criterios que deben manejar las Instituciones Educativas y la enseñanza de los alumnos para su quehacer académico, administrativo, entre otros.

En la LOEI están explicados los procesos que se deben seguir dentro de las Instituciones para un correcto funcionamiento como:

- Funciones que se deben realizar.
- Departamentos que deben existir.
- Autoridades para cada tipo de institución.
- Número de colaboradores según sea el caso, etc.

1.6.2 Ventajas de los Organigramas

1. Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.

2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo.

3. Muestra quién depende de quién.

4. Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de una dependencia, sus puntos débiles y fuertes.

5. Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y como medio de información al público.

6. Son apropiados para que los principios de organización operen.

7. Indica a los administradores y al personal de nuevo ingreso, la forma en que se integran a la organización.

8. Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes de corto a largo plazo, y formula el plan ideal.[10]

1.6.3 Estructura del Organigrama

Todo organigrama posee principios básicos, los mismos que se deben tomar en cuenta para su estructuración. En este caso, para la Institución Educativa PÍO XII, se analizará su realidad y sus objetivos para elaborar el organigrama apegado a sus necesidades.

Cabe recalcar que la Institución Educativa se está proyectando a un corto plazo a la concreción como "Unidad Educativa"[11] con un solo nombre y una sola visión, por lo tanto en este proyecto se proveerá herramientas básicas para su futura estructuración

[10] http://transparencia.zacatecas.gob.mx/sites/transparencia.zacatecas.gob.mx/files/transparencia/11_guia_elaborar_org.pdf 2010, p. 12.
[11] R.LOEI. Art. 39 # 4. Cuando el servicio corresponde a dos (2) o más niveles. p. 7.

como: normas a seguir, cuestionarios para la recolección de datos, criterios para su elaboración, etc. todo esto servirá para cubrir esta necesidad futura y le dará efectividad a dicha Institución.

Con la finalidad de que este proyecto sea de mucha ayuda para la Institución Educativa PÍO XII, se ha tomado la decisión de realizar un proyecto planeado hacia el futuro de la organización, con el propósito de contribuir eficientemente a la estructura organizacional de la misma, ya que al realizar un organigrama en situaciones actuales, con su estructura y su personal, no será de mucha ayuda cuando consiga consolidarse como Unidad Educativa, que es su objetivo principal y entonces tendrá otra estructura, otra visión, quizá otro personal, etc.

1.7 SUBSISTEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El término implica: segmento del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número uno hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y selección de puestos.
- Atracción, selección e incorporación del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneración y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación

En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización, en resumen, para una mejor gestión organizacional es necesario que todos los integrantes de la organización conozcan acerca de sus

responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada. Conjuntamente con la posibilidad de hacer una carrera y lograr un trato equitativo en su remuneración [...][12]

Aquí se diseñarán los procesos según la razón social y la visión que tenga. Son muchos los subsistemas de los Recursos Humanos, de ahí la importancia de perfilar correctamente para un funcionamiento eficiente.

Los subsistemas están orientados netamente al desarrollo del docente con un muy buen alcance, tanto para los alumnos, padres de familia y la misma Institución, dándole prestigio y competencia frente a otras instituciones educativas.

Los subsistemas a diseñar para para la Institución Educativa PÍO XII, serán:

- Reclutamiento, selección y valoración de cargos
- Capacitación y desarrollo, y
- Evaluación de desempeño.

1.7.1 Subsistema de Reclutamiento, Selección y Valoración de Cargos

1.7.1.1 El reclutamiento

"Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para el ofrecerle el empleo."[13]

[12] ALLES Martha, *Diccionario de términos Recursos Humanos*, Ediciones Granica S.A, 2011. P. 380
[13] ALLES, Martha. Op. Cit. P. 168.

1.7.1.2 La selección

"La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación…) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada."[14]

"Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil."[15]

El objetivo principal es cubrir una necesidad en cuanto a personal, es seleccionar a las personas idóneas, cumpliendo una serie de procesos. La selección del personal busca a la persona idónea para el desempeño de cargos o tareas, a más que ésta cumpla con un perfil previamente estructurado de acuerdo a las necesidades requeridas.

Este subsistema tiene algunos pasos que son necesarios para una eficiente selección:

- Necesidad de cubrir una vacante.
- Reclutamiento.
- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.
- Recepción de hojas de vida.
- Introducción.
- Pruebas psicológicas.
- Entrevistas.
- Preselección.
- Selección final.

[14] NEBOT LÓPEZ María, *La selección de personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas*, p. 13.
[15] ALLES, Martha. Op. Cit. p. 168.

1.7.1.3 Valoración de cargos

"Es un proceso operativo que permite determinar mediante los oportunos procedimientos e instrumentos metodológicos, el valor relativo de cada puesto en relación con todos los demás existentes en la empresa."[16]

En este punto le damos una calificación a los cargos o tareas que existen en la institución; se debe tener en cuenta ciertos aspectos:

- El nivel de responsabilidad y la toma de decisiones.
- Las dificultades que encierra una actividad.
- Los riesgos de las actividades.
- El nivel de complejidad de las actividades.
- Las características.
- La relación (pares y/o puestos vinculados con el trabajo).[17]

1.7.2 Subsistemas de Capacitación y Desarrollo

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".[18]

"Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen".[19]

---

[16] LOJANO, Rosa y MUÑOZ, Sergio, *Diseño de un sistema por competencias de las herramientas: análisis, descripción valoración de cargos, reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño para la empresas Fibro Acero S.A.* U.P.S Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca, 2009, p. 80. Tomado de CUEVA, Pilar, *Manual del alumno "Selección y Valoración" Modulo 1*

[17] LOJANO, Rosa y MUÑOZ, Sergio, Op. Cit., p. 80.

[18] SILICEO AGUILAR, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, cuarta edición, Editorial Limusa, p. 25

[19] ALLES, Martha. Op. Cit. p. 219.

La capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo tanto personal como institucional, es una necesidad que surge con el avance del medio en donde se desenvuelve la organización. La capacitación es darle al trabajador herramientas cognitivas para su desenvolvimiento dentro de su cargo o puesto de trabajo, darle conocimientos para la eficiencia deseada.

La capacitación en cuanto al desarrollo del docente es indispensable, ya que el pedagogo es la columna vertebral de la Unidad Educativa PÍO XII, y está en contacto directo con los alumnos, por ende, debe poseer herramientas y metodologías para una correcta enseñanza. Al tener un docente competente, la satisfacción se manifiesta en los padres de familia al presentar a la sociedad bachilleres preparados académicamente y con sólidos valores humanos.

1.7.2.1 El desarrollo organizacional

Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia y el comportamiento".[20]

Para nuestro proyecto, el Desarrollo Organizacional D.O será DI (Desarrollo Institucional), ya que está orientado netamente a la Institución Educativa PÍO XII.

Las Instituciones al estar continuamente avanzando y adaptándose a los cambios conforme a las exigencias del medio: imponiéndose nuevos retos, nuevas metas, implementando nuevos procesos, cambiando maquinarias, etc. La competitividad y la eficiencia son sinónimos de desarrollo y el departamento de recursos humanos debe poseer personal debidamente capacitado y orientado hacia el desarrollo tanto personal como institucional. El DI debe ser parte de una estrategia debido al mercado tan

[20] MELLO María, *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral,*

competitivo en que se desenvuelven las Instituciones Educativas y las exigencias que tiene el Estado para con las mismas.

Las Instituciones Educativas de amplia trayectoria saben que dentro de esta herramienta hay un muy buen futuro, ellos saben la importancia que tiene el DI y aplican esta herramienta al más alto nivel. Hoy en día el mercado es muy feroz y las empresas no deben escatimar esfuerzo para desarrollar a su personal y mejorar sus procesos, el logro de resultados es la meta y esta misma se logrará solo con el DI.

1.7.2.2 Objetivos del Desarrollo Institucional

El Desarrollo Institucional apoyará a la consecución de los objetivos organizacionales:

- Competitividad.
- Prestigio.
- Servicio.
- Metodologías
- Productividad.
- Efectividad.
- Competencias del personal.

1.7.3 Subsistema Evaluación de desempeño

La Evaluación de Desempeño (ED), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuos.[21]

[21] PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Séptima Edición, p. 301.

La evaluación del desempeño es hacer un análisis FODA a nivel personal dentro de su puesto de trabajo, en el cual se puede evaluar el rendimiento durante un período de tiempo pasado, en donde se puede observar si el colaborador se está desenvolviendo dentro de los estándares, a más de identificar algunas necesidades como: capacitación, motivación, tipo de supervisión, etc.

La evaluación de desempeño puede ser utilizada para:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que el colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar una persona que se estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarles en los objetivos de la empresa.
- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones, etc.[22]

Las evaluaciones más comunes son:

- Evaluación de 90 grados.
- Evaluación de 180 grados.
- Evaluación de 360 grados.

La evaluación de 90 grados es cuando el colaborador es evaluado únicamente por el jefe directo.

La evaluación de 180 grados es cuando los colaboradores son evaluados por los pares y eventualmente por los clientes.

[22] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* 4ta Edición, Ediciones Granicas, Buenos Aires.

La evaluación de 360 grados es cuando los colaboradores son evaluados por clientes, pares, jefes, subordinados y toda persona que tenga contacto con el colaborador directa o indirectamente.

El tipo de evaluación que se recomienda aplicar dentro de la Institución Educativa PÍO XII es la evaluación de 360 grados, ya que tiene un alcance extraordinario en cuanto a resultados al venir de diferentes direcciones.

1.7.4 ¿Qué se debe medir?

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centran en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño, que es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica.
3. Las competencias o las habilidades individuales que le aportan o le agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito, que son los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.[23]

[23] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano,* 3ra ed. McGraw-Hill/interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. 2009, p. 244.

CAPÍTULO II

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

Para realizar un organigrama correctamente estructurado se deberá tener algunos criterios para su elaboración. Tener la respuesta a algunas preguntas facilitará sustancialmente su preparación. Todos estos aspectos son muy importantes para obtener un resultado final satisfactorio para la Institución.

La realización de un organigrama implica usar ciertos métodos y técnicas para recolectar la información necesaria y veraz, y estructurarlo adecuadamente, como son:

- La entrevista,
- La encuesta,
- La observación,
- La contrastación.

Para la recolección de la información necesaria se recurrirá a los colaboradores, previa autorización de los directivos de la institución con un plan de trabajo, el detalle de las personas que lo realizarán, los tiempos para las intervenciones, etc. La información a recolectar es:

- Jerárquicas,
- Comunicación,
- Funciones,
- Relaciones formales,
- Otros.

Otros aspectos son muy esenciales para una correcta organización del organigrama, sobre todo cuestiones técnicas que garanticen un resultado final satisfactorio para la Unidad Educativa PÍO XII, como son:

- Las figuras,
- Las formas,
- La presentación,
- El programa a usar, entre otros.

2.2 CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

2.2.1 Encabezado del Organigrama

"El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades,
2. Nombre del funcionario que lo realizó,
3. Forma de organigrama,
4. Fecha de formulación,
5. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.),
6. Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales)".[24]

[24] http://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS, pág. 10.

2.2.2 Información básica

Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama.

Determinando lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dicha(s) área(s);
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica;
- Las relaciones que guardan entre ellos;
- La naturaleza de estas relaciones;
- Las funciones que realizan y, en su caso,
- Los puestos y el número de plazas que los integran.

2.2.3 Fuentes de información

Para elaborar el organigrama de una Dependencia o Entidad, se tendrán como principales fuentes:

- Los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida (leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc.)
- Los funcionarios y empleados responsables de la instancia de estudio.[25]

2.2.4 Precisión, sencillez y uniformidad

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones, además debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente; por ello se recomienda no complicar con trazos innecesarios o con nomenclatura compleja o poco clara, y para facilitar su

[25] Guía técnica para elaborar organigramas 2010, Op. Cit. p. 20.

interpretación conviene homogenizar las líneas y las figuras que se utilizan en su diseño. Además, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente.

2.2.5 Presentación

Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y su estructura; para ello, en su presentación deben considerarse criterios técnicos y de servicio en función de su objetivo. La presentación debe ser sencilla, para una fácil interpretación por parte de todos los integrantes de la Institución.

Al estar en un organigrama, plasmada toda la estructura de la organización, sus integrantes pueden acudir para despejar dudas acerca de: funciones, autoridades, canales de comunicación, etc., y todo lo que respecta a la estructura de la Unidad Educativa; por lo tanto, su presentación debe ser de fácil interpretación.

2.2.6 Vigencia

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre y la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización o actualización.[26]

2.3 ESTRUCTURA DE UN ORGANIGRAMA

2.3.1 En diferente nivel jerárquico

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

[26] http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/3.pdf, pp. 78- 79.

2.3.2 Sector privado

Primer nivel	Asamblea de accionistas.
Segundo nivel	Consejo de administración.
Tercer nivel	Dirección General.
Cuarto nivel	Subdirección general, Dirección divisional o Gerencia general.
Quinto nivel	Dirección o Gerencia divisional o dirección de área.
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina
Órganos desconcentrados	Niveles de desconcentración.[27]

Numeración empleada en la estructura orgánica. Deben presentarse primero las unidades sustantivas y después las adjetivas o de apoyo.

A las unidades sustantivas se les asigna las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo se les asigna las funciones de orden administrativo, que brindan soporte a las sustantivas.[28]

[27] Idem, pp. 87-88.
[28] Idem, p. 90.

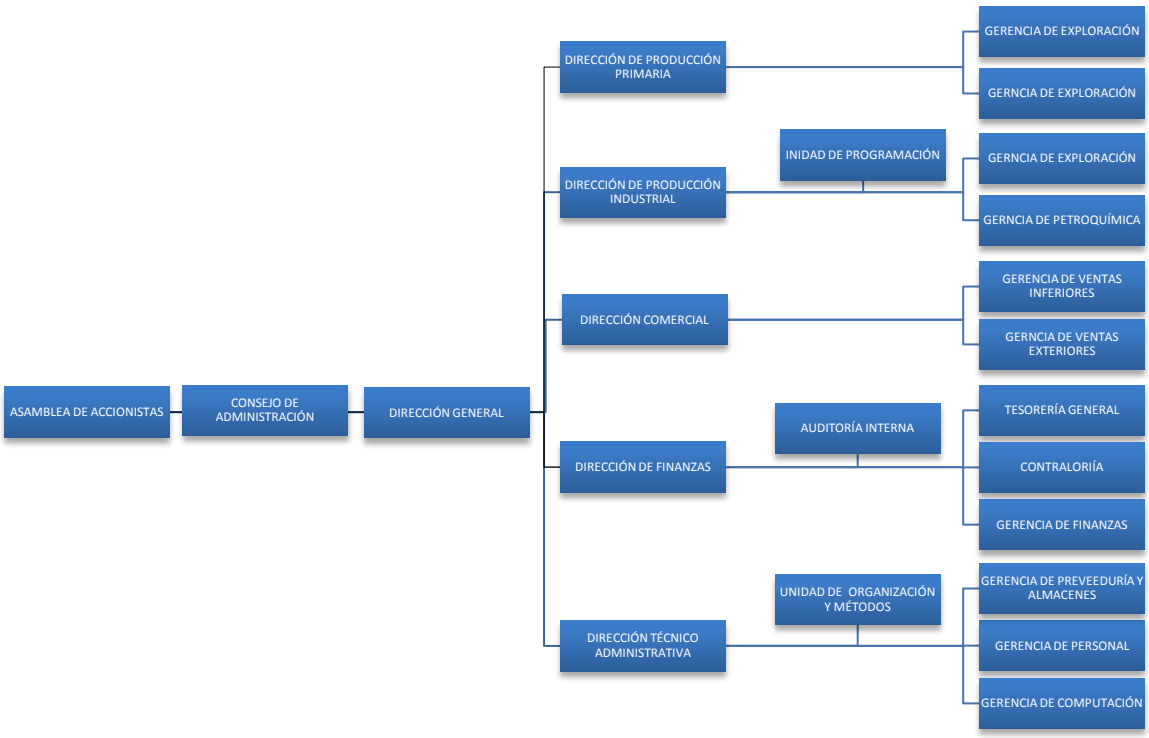


Figura 1. Secuencia sustantivo/adjetiva

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

2.3.3 Relación lineal

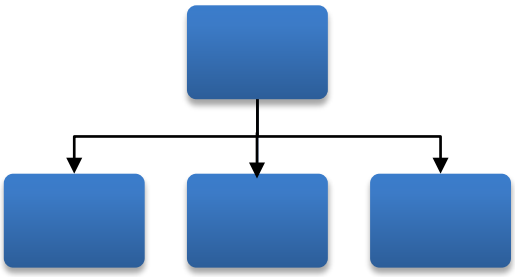
En ella la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Recomendaciones:

Se sugiere utilizar en las líneas que interconecten las figuras rectangulares un trazo más grueso que el usado para dibujar estas últimas.

Las líneas de conexión no deben terminar en flecha orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con flujo de trabajo estrictamente vertical.[29]

Relación lineal. Incorrecto.



Relación lineal. Correcto.

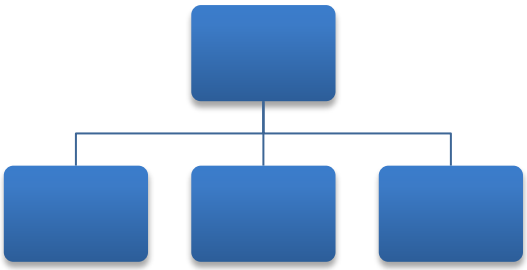


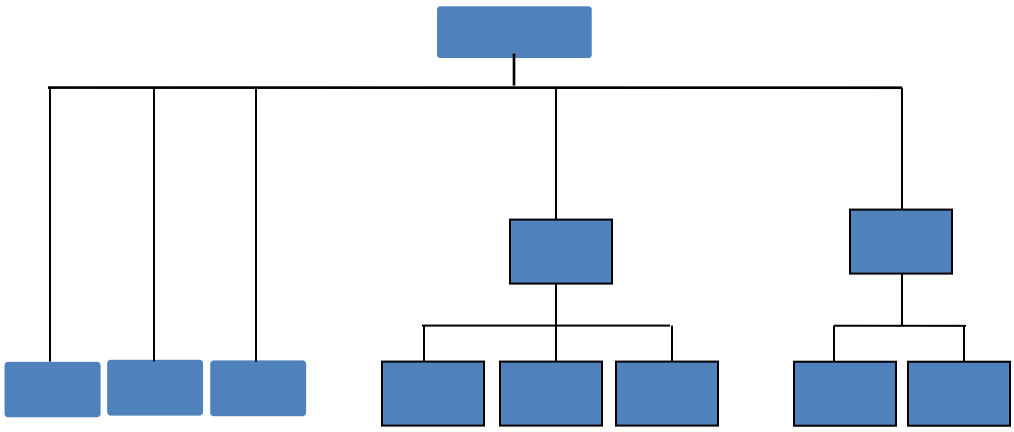
Figura 2. Relación lineal

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

[29]Idem, p. 91

Todas las unidades que dependan de un superior deben quedar vinculas a él por una sola línea.

Incorrecto



Correcto

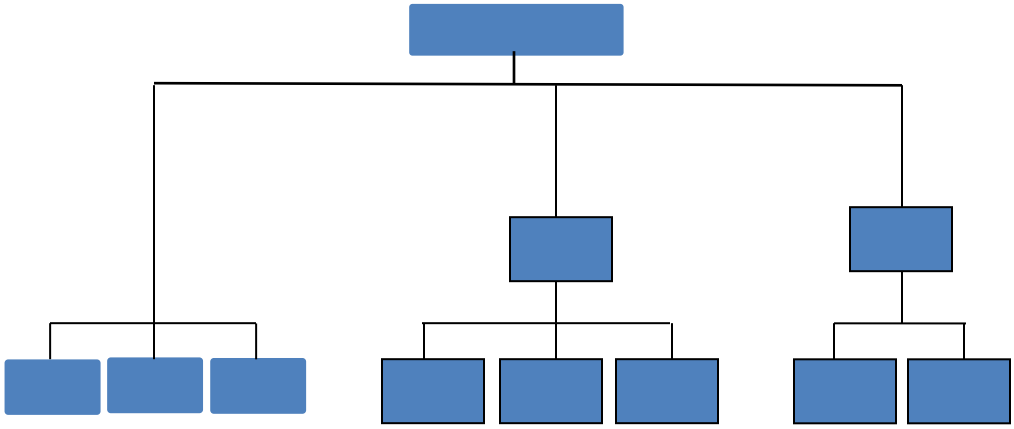
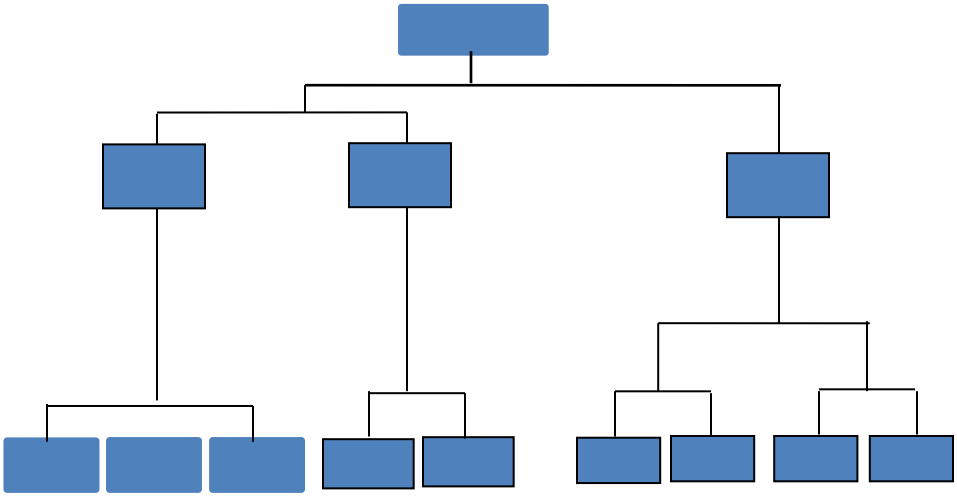


Figura 2-1. Relación lineal.

Fuente: Organigramas: Normas generales para su preparación.

Evítese todo los trazos y tramos injustificados.

Incorrecto



Correcto

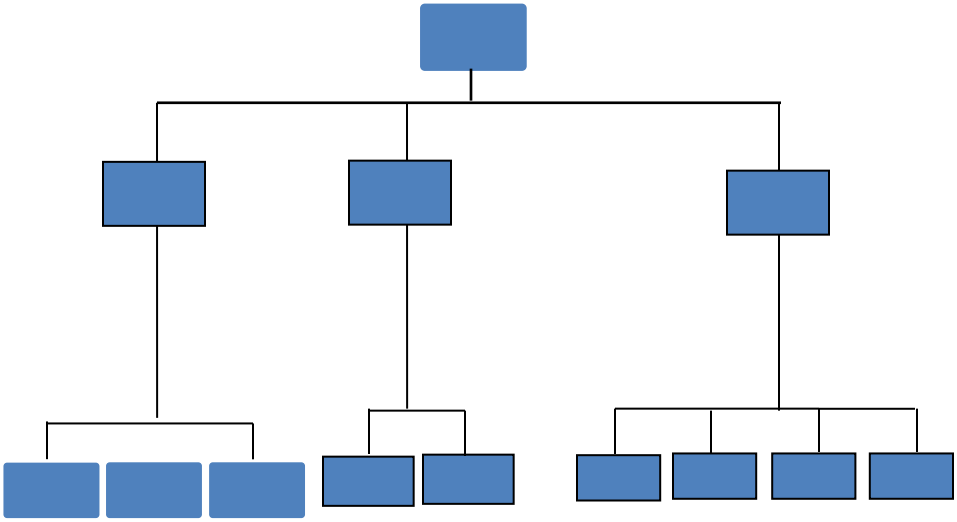
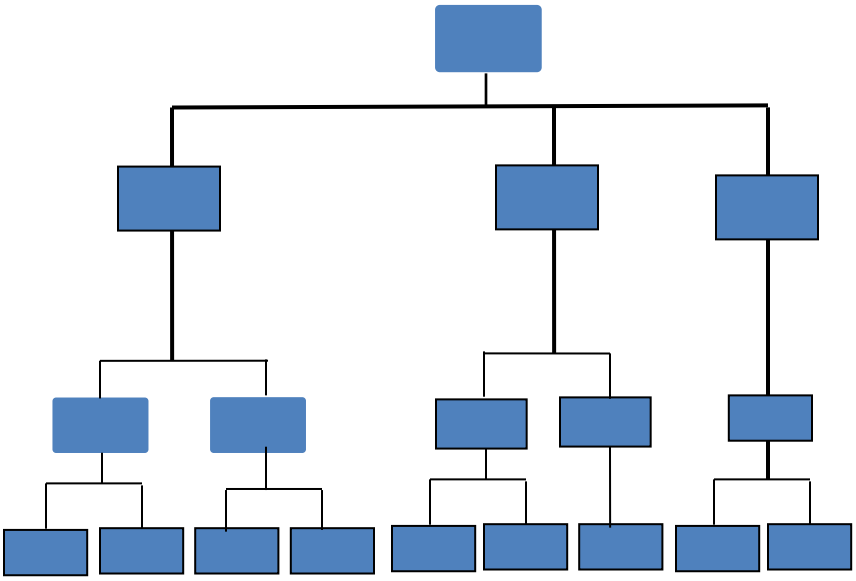


Figura 2-2. Relación lineal.

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

Es conveniente mantener el mismo grosor de líneas de interconexión en todo el organigrama. No debe adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel.

Incorrecto



Correcto

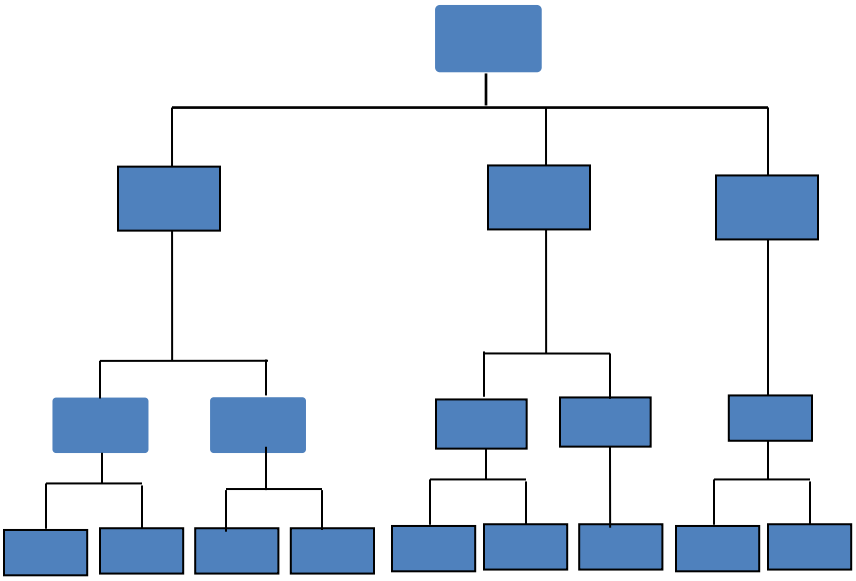


Figura 2-3. Relación lineal

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

2.3.4 Relación de autoridad funcional

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazos discontinuos, que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conecta con la parte superior del rectángulo de la unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado implica más de una unidad.[30]

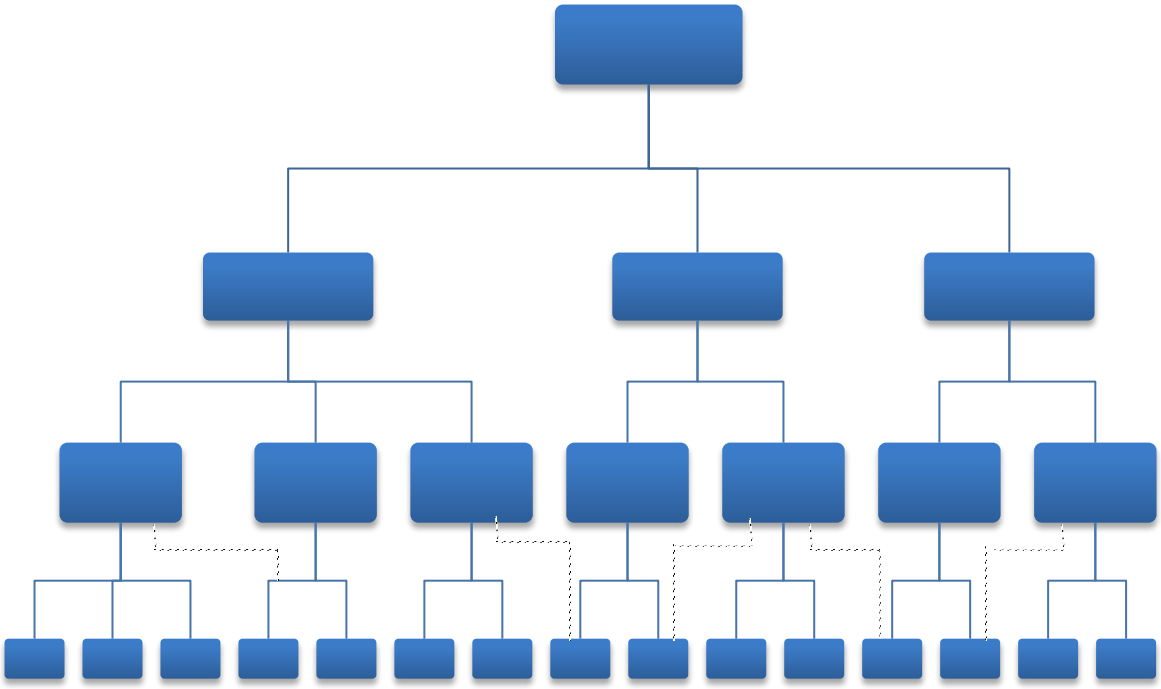


Figura 3. Relación de autoridad funcional

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

[30]Idem, p. 93.

2.3.5 Relación de coordinación

"Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan las diferentes unidades de la organización. Se presenta por medio de líneas largas de trazo discontinuo que sale de la parte inferior del rectángulo y se conecta con otra unidad o con un órgano desconcentrado".[31]

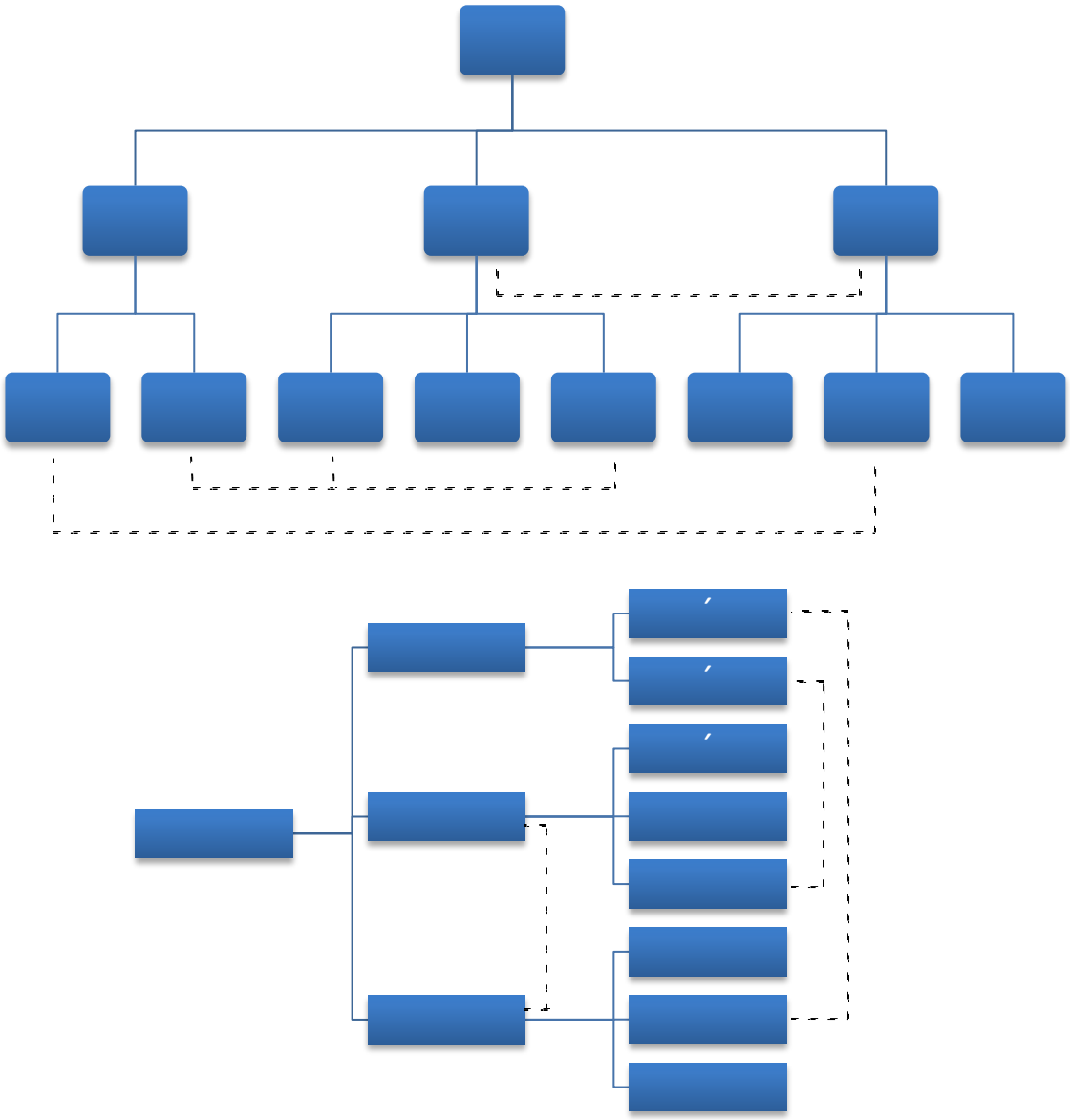


Figura 4. Relación de coordinación 1

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

[31]Idem, p. 94.

2.3.6 Relación de asesoría

Existe entre las unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por regular las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia o ambas, que les permiten proponer –no ordenar– a las unidades de línea medidas o criterios para resolver un asunto.[32]

2.3.6.1 Relación de asesoría interna

"Es la que proporciona a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando a la unidad a la cual se adscribe."[33]

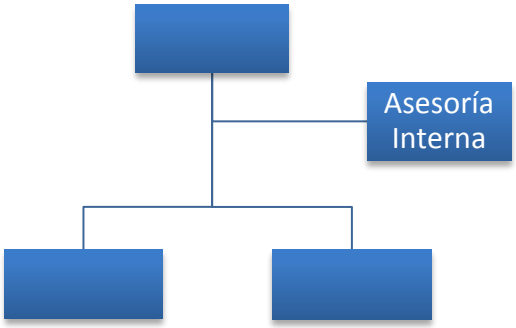


Figura 5. Relación de Asesoría interna.

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

[32]Idem, p. 93.
[33]Idem, p. 94.

2.3.6.2 Relación de asesoría externa

Es la que brinda a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque formen parte del grafico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. Se representa en el organigrama por medio de líneas de trazos discontinuos colocados de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual depende jerárquicamente.[34]

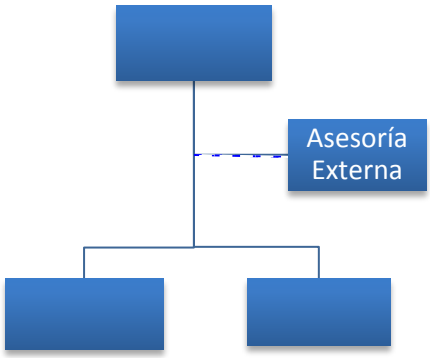


Figura 6. Relación de Asesoría externa.

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

2.3.7 Relación de comisiones

2.3.7.1 Interinstitucionales

Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando forman parte del gráfico de la institución, se le describe al titular y se representa con un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

[34]Idem, p. 95.

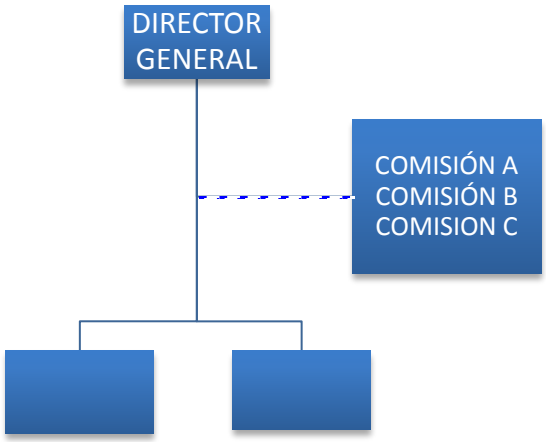


Figura 7. Comisiones interinstitucionales.

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

2.3.7.2 Comisiones internas

"Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representa mediante un rectángulo y una línea de trazo discontinuo corto".[35]

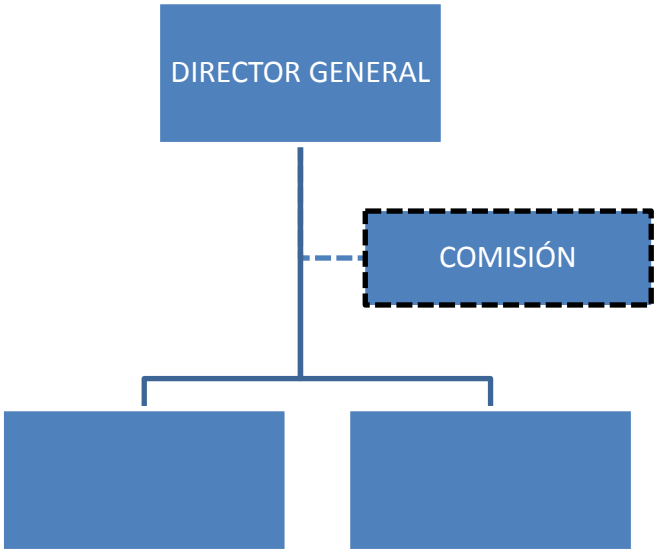


Figura 8. Comisiones internas

Fuente: Organigramas: normas generales para su preparación.

[35] Idem, p. 96.

2.4 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Se reconoce cinco pasos básicos que se ha de seguir en el procedimiento para la elaboración de un organigrama:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores;
- Acopio de información;
- Clasificación y registro de la información;
- Análisis de la información y
- Diseño del organigrama.[36]

2.4.1 Autorización y apoyo de los niveles superiores

Contar con el apoyo de los niveles superiores es muy indispensable, ya que esto implica la colaboración desinteresada del personal de toda la institución, también se contaría con los recursos que fueren necesarios para conseguir un resultado final de calidad. Con el apoyo necesario, resultaría sencilla la recopilación de la información. Los resultados de la entrevista y la observación serán datos fidedignos (ver anexo 1).

2.4.2 Recopilación de la información

Se deberá puntualizar la manera en la que se va a realizar la recolección de la información necesaria, seguidamente se establecerán los métodos para su acopio, identificando correctamente sus fuentes. La recopilación se la habrá de realizar por todos los medios necesarios posibles y de manera técnica.

Esta recopilación dará toda la información necesaria para estructurar correctamente un organigrama, que se acople a la realidad de la Institución Educativa. La recopilación de la información se la realizará mediante un cuestionario. (Cfr. Infra) a más, que se recurrirá a las leyes y reglamentos vigentes ya antes mencionados.

[36] Guía técnica para elaborar organigramas 2010, Op. Cit. p. 19.

2.4.2.1 Estructura de una Unidad Educativa

Para la construcción de un organigrama se debe considerar un precedente muy importante, el cómo está estructurada una Unidad Educativa según el Ministerio de Educación. Algunas leyes o reglamentos (Cfr. Supra) cuentan con estándares sobre: la infraestructura, la cantidad de alumnos, los cargos directivos (Cfr. Infra.), entre otros aspectos importantes, ya que, al tener clara esta situación se ayudará a ubicar en un contexto adecuado para un resultado final eficiente.

2.4.2.2 ¿Qué es una Unidad Educativa?

Art. 39 Instituciones Educativas. Según los niveles de educación que oferta, las instituciones educativas pueden ser:

1. Centro Educativo Inicial. Cuando el servicio corresponde a los subniveles 1 o 2 de educación inicial.
2. Centro Educativo Básica. Cuando el servicio corresponde a los subniveles de preparatoria, básica elemental, básica media y básica superior y puede ofertar o no la educación inicial.
3. Colegio de Bachillerato. Cuando el servicio corresponde al nivel de bachillerato; y,
4. Unidades Educativas. Cuando el servicio corresponde a dos (2) o más niveles.[37]

2.4.2.3 Cargos directivos

El cuadro Nº 1. se muestra cómo están estructurados los cargos directivos según los diferentes tipos de establecimientos y número de estudiantes que poseen.

[37] Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Quito, 2011, p.7.

Cuadro Nº 1. Cargos directivos según el tipo de establecimiento y número de estudiantes

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	NUMERO DE ESTUDIANTES	CARGOS DIRECTIVOS
Todos.	Menos de ciento veinte (120)	No tiene cargos directivos.
Centro Educativo Inicial.	Más de ciento veinte (120)	Director.
Escuela de Educación Básica.	Entre ciento veintiuno (121) y quinientos (500)	Director.
Escuela de Educación Básica.	Más de quinientos (500)	Director. Subdirector. Inspector general.
Colegio de Bachillerato.	Entre ciento veintiuno (121) y quinientos (500)	Rector.
Colegio de Bachillerato.	Más de quinientos (500)	Rector. Vicerrector. Inspector general.
Unidades Educativas.	Entre ciento veintiuno (121) y quinientos (500)	Rector. Inspector general.
Unidades Educativas.	Más de quinientos (500)	Rector. Vicerrector. Inspector general.
Escuela de Educación Básica con doble jornada.	Más de (500)	Director. Subdirector. Inspector general. Subinspector general.
Unidades Educativas o Colegios de Bachillerato con doble jornada.	Más de (500)	Rector. Vicerrector. Inspector general Subinspector general.

Fuente: R.LOEI.2011

Cuadro Nª 2. Autoridades de las Unidades Educativas

Unidades Educativas.	Entre ciento veintiuno (121) y quinientos (500)	Rector. Inspector general.

4. En las Unidades Educativas.

i. El Rector la máxima autoridad.
ii. El vicerrector.
iii. El inspector general.[38]

Como la Unidad Educativa, según los archivos institucionales no pasa de los 500 alumnos, entonces tendríamos:

i. Rector la máxima autoridad.
ii. El inspector general.

Sin embargo por su mismo proceso de cambio, y en base a las necesidades institucionales, lo antes mencionado se tendrá como una base y se adicionarán las áreas necesarias para la gestión educativa respectiva.

Esta información simplificada irá dentro del organigrama, ya que aquí están datos; en cuanto a los organismos, funciones, jerarquías y cargos directivos de una unidad educativa, teniendo en cuenta las características de la UNIDAD EDUCATIVA PÍO XII (infraestructura - cantidad de alumnos - cargos directivos).

[38]Idem. p. 8.

2.4.2.4 Organismos

A más de los cargos directivos con que debe contar la Unidad Educativa PÍO XII, en el Reglamento LOEI en su Art. 48 menciona los tipos de organismos para las Instituciones Educativas;

> **"Art. 48.-** Tipos de Organismos. Son organismos de los establecimientos educativos públicos, fisco-misionales y particulares los siguientes:
>
> 1. Junta General de Directivos y Docentes.
> 2. Consejo Ejecutivo.
> 3. Junta de Docente de Grado o Curso.
> 4. Departamento de Consejería Estudiantil.
> 5. Organizaciones estudiantiles.
> 6. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y,
> 7. Junta Académica.[39]

Ahora tenemos información básica obtenida de los reglamentos que regulan la educación básica y media en el Ecuador.

Para la futura Unidad Educativa PÍO XII, la estructuración del organigrama se llevará a cabo con un cuestionario (Cfr. Infra) en donde se intentará conseguir la mayor cantidad de información posible por parte de los colaboradores de la institución, a más de las diferentes técnicas (Cfr. Infra.)

2.4.2.5 Aplicación de cuestionarios

Se aplicará un cuestionario en donde nos permita identificar la estructura de la organización, el tipo de organigrama idóneo para la Institución Educativa e información relevante, por lo que se propone el siguiente cuestionario (ver anexo 2).

[39] Idem. p. 10.

2.4.2.6 La entrevista

"Es el método de interacción entre dos participantes, frente a frente, donde se realizan preguntas […]"[40]

Siguiendo con el cronograma establecido para las intervenciones de las entrevistas, nos reuniremos con todo el personal de la institución, desde los niveles superiores hasta los niveles de apoyo que posee la Unidad Educativa, en busca de información idónea. Se pondrá particular énfasis en la entrevista con los mandos superiores, ya que al ser ellos conocedores profundos del direccionamiento de dicha Institución, nos proporcionarán información valiosa. La información recolectada será contrastada con la Ley y el Reglamento LOEI, para establecer bases sólidas para el resultado final.

Al tener un cuestionario previamente estructurado y ya aplicado, se procederá a realizar una entrevista no dirigida en donde se formulen preguntas que se vienen a la mente, no hay un formato especial que haya que seguir, permitiendo que la conversación avance en varias direcciones. Esto le dará más confianza al entrevistado (ver anexo 3).

2.4.2.7 La observación

Sirve para contrastar lo que se realiza tanto en la aplicación de cuestionarios como en la entrevista. La observación es una herramienta importante para este fin, la misma la realizaremos durante todo el transcurso de la ejecución del proyecto, a fin de verificar información obtenida previamente (ver anexo 4).

2.4.3 Registro y clasificación de la información

Toda la información obtenida por parte de las diferentes leyes y reglamentos que regulan a la Institución y de los colaboradores y mediante todos los medios, se registra y

[40] BOLIG, Georgina y ALZUGARAY, Carolina, *Administración de Recursos Humanos. Utilizando Microsoft Excel*, Omicron Editorial, Argentina, 2008, p. 44.

clasifica para tener la información ordenada y de fácil acceso. Usar métodos prácticos para el registro y la clasificación de la información facilitará la preparación del organigrama.

Los métodos para registrar y clasificar la información son varios, dependiendo de las necesidades y las circunstancias.

Las funciones que a continuación detallamos son mandatorios, ya que son dadas por el Ministerio de Educación (entidad gubernamental) y no podrán ser modificadas tanto en la forma como en el fondo. De hecho, se recomienda cumplir a cabalidad estas funciones para ajustarse a posibles auditorias futuras en la Institución.

Funciones:

Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

a) Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas y las obligaciones y derechos de sus actores;

b) Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en la evaluación permanente y proponer ajustes.

c) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;

d) Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

e) Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliaria y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la

comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;

f) Autorizar las matriculas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes.

g) Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;

h) Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;

i) Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de los resultados;

j) Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;

k) Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el código de la convivencia y el presente reglamento;

l) Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación de trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;

m) Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;

n) Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;

o) Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.

p) Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garantice la protección de su integridad física y controlar su complimiento;

q) Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;

r) Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector General en caso de que la Institución no contare con estas autoridades;

s) Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;

t) Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una Autoridad de la Institución o a un Docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,

u) Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de Autoridad Educativa Nacional.[41]

[41] R.LOEI Quito, 2011, p. 9.

Art. 46.- Atribuciones del Inspector General. Son las atribuciones del Inspector General de las Instituciones Educativas las siguientes:

a) Coordinar a los inspectores de grado o curso;

b) Registrar la asistencia y puntualidad del docente y estudiantes;

c) Gestionar el clima organizacional y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;

d) Publicar los horarios de clases y exámenes;

e) Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;

f) Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;

g) Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horario de clases, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación, por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmado por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que los hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otras de similar naturaleza;

h) Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de Autoridad Educativa Nacional; y, las demás que delegue el Rector o Director.[42]

[42] R.LOEI Op. Cit. p. 10.

Art. 49.- Junta General de Directivos y Docentes. La Junta General de Directivos y Docentes se integran con los siguientes miembros: Rector o Director (quien la debe presidir), Vicerrector o Subdirector, Inspector General, Subinspector General, docentes e inspectores que se hallaren laborando en el plantel.

Son los deberes y atribuciones de La Junta General de Directivos y Docentes:

a) Conocer los planes, programas y proyectos institucionales;

b) Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector o Director y formular las recomendaciones que estimare convenientes;

c) Proponer reformas al código de convivencia;

d) Elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo, en los casos correspondientes;

e) Proponerle, al Nivel Zonal, ternas para el encargo de las funciones de Rector, Vicerrector e Inspector General en caso de ausencia definitiva, y hasta que se efectué el correspondiente concurso de méritos y oposición;

f) Estudiar y pronunciarse sobre los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector o Director; y,

g) Las demás previstas en la normativa emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.[43]

[43] RLOEI. Op. Cit. p. 11.

Consejo Ejecutivo

Art. 53.- Deberes y atribuciones. Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

a) Elaborar el Plan Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;

b) Elaborar periódicamente el Plan Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios;

c) Elaborar el Código de Convivencia del establecimiento, aprobar sus reformas y remitirlo a la Dirección Distrital correspondiente para su aprobación;

d) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento;

e) Diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes;

f) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;

g) Crear estímulos para los estudiantes, de conformidad con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de Autoridad Educativa Nacional;

h) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones del establecimiento;

i) Controlar la correcta conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así como controlar el

buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución;

j) Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo, en caso de que el establecimiento contare con Unidad Educativa de Producción;

k) Servir de instancia para resolver conflictos que se presentaren entre miembros de la comunidad del establecimiento educativo;

l) Formular las políticas que guíen las labores de atención integral de los estudiantes del establecimiento, en concordancia con lo previsto en el Código de Convivencia del establecimiento. Las acciones de atención integral de los estudiantes se implementarán por medio del Departamento de Consejería Estudiantil;

m) Aprobar el Plan Operativo Anual de Departamento de Consejería Estudiantil;

n) Evaluar los programas implementados por el Departamento de Consejería Estudiantil;

o) Apoyar al Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil para que las acciones programadas que requieran de la participación del personal docente, directivo, administrativo, de representantes legales y de estudiantes se lleve a cabo;

p) Impulsar y potenciar la conformación de redes interinstitucionales que apoyen las acciones del Departamento de Consejería Estudiantil; y,

q) Analizar y aprobar los informes anuales y ocasionales que presente el Jefe del Departamento de Consejería Estudiantil, y formular las sugerencias del caso.[44]

[44] RLOEI. Op. Cit. pp. 11, 12.

Art. 54.- Junta de Docentes de Grado o Curso

a. Organismo encargado de analizar, en horas de labor educativa fuera de clases, el rendimiento académico de los estudiantes, de conformidad con el currículo nacional y los estándares de calidad educativa, y las políticas de evaluación establecidas en el presente reglamento;

b. Proponer acciones educativas que puedan aplicarse, de manera individual o colectiva, a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño; y,

c. Además las previstas en el Código de Convivencia Institucional, siempre que no se oponga a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural o el presente reglamento.[45]

Departamento de Consejería Estudiantil

a. Diseñar el Plan Operativo Anual (POA) del departamento;

b. Implementar planes, proyectos y programas en beneficio del departamento y de la institución;

c. Presentar informes anuales u ocasionales de los planes o resultados del departamento; y,

d. Las demás que establezca el presente reglamento.[46]

[45] R.LOEI. Op. Cit. p. 12.
[46] R.LOEI. Op. Cit. pp. 12, 13.

Art. 74.- Atribuciones del Consejo Estudiantil.- son atribuciones del Consejo Estudiantil las siguientes:

a) Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes;

b) Presentar, ante las autoridades del establecimiento educativo, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes;

c) Canalizar, ante las autoridades pertinentes, las quejas y reclamos que fueren presentados por los miembros de la comunidad estudiantil sobre supuestas transgresiones a los derechos de los estudiantes;

d) Canalizar, ante las autoridades pertinentes, el trámite a sanciones a las que hubiere lugar cuando los estudiantes incumplieren sus deberes y responsabilidades; y,

e) Apelar, ante el Consejo Ejecutivo, las decisiones del Rector o Director respecto a las peticiones que fueren presentadas por su intermedio.[47]

Art. 75.- Deberes del Consejo Estudiantil. Son deberes del Consejo Estudiantil los siguientes:

a. Cumplir con el plan de trabajo que fue propuesto ante la comunidad estudiantil durante la campaña electoral;

b. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, el trámite que corresponda para velar por el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los estudiantes y defender de igual forma los derechos que le asisten al estudiantado;

[47] R.LOEI. Op. Cit. p. 14.

c. Colaborar con las autoridades de la institución educativa en actividades dirigidas a preservar la seguridad integral de los estudiantes; y,

d. Cumplir y promover el cumplimiento de la ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y el Código de Convivencia de la institución educativa.[48]

De los padres de familia o representantes legales de los estudiantes.

Art. 76.- Funciones. Son funciones de los padres de familia o representantes legales de los estudiantes, las siguientes:

a) Ejercer la elección de entre sus pares, la representación del gobierno escolar de cada uno de los establecimientos público del sistema educativo nacional;

b) Ejercer la veeduría de los derechos de los estudiantes del establecimiento;

c) Ejercer la veeduría del cumplimiento de las políticas educativas públicas;

d) Fomentar la participación de la comunidad educativa en las actividades del establecimiento;

e) Colaborar con la autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;

f) Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; y,

g) Las demás funciones establecidas en el código de convivencia del establecimiento.[49]

[48] R.LOEI. Op. Cit. p. 14, 15

Art. 87 De la junta académica

a) Asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa desde las áreas académicas.

b) Hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica.

c) Además de las previstas en el presente reglamento y las definidas en el código de convivencia institucional.[50]

Obligaciones de los docentes

Art. 11.- Obligaciones.- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

a. Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación;

b. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;

c. Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;

d. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;

[49] R.LOEI. Op. Cit. p. 15
[50] R.LOEI. Op. Cit. P. 16

e. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;

f. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;

g. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;

h. Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones;

i. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;

j. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula;

k. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes;

l. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de las distintas manifestaciones de discriminación así como de violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa, preservando además el interés de quienes aprenden sin anteponer sus intereses particulares.

m. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas;

n. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa;

o. Mantener el servicio educativo en funcionamiento de acuerdo con la Constitución y la normativa vigente;

p. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;

q. Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos;

r. Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema; y,

s. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes.[51]

Art. 34.- Funciones del Gobierno escolar.- tiene las siguientes funciones:

a. Participar en la elaboración del Plan Educativo Institucional (PEI);

b. Participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos;

c. Participar activamente en la formulación, elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;

[51] LOEI. Op .cit. p. 15, 16.

d. Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;

e. Establecerse como espacio de rendición de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa y del cumplimiento del PEI por parte de las autoridades educativas;

f. Mediar a través del diálogo, en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa;

g. Participar en la organización de tribunales para la evaluación de clases demostrativas en los procesos de ingresos de nuevos docentes;

h. Participar en la evaluación de los directivos y docentes de los establecimientos educativos e informar a la autoridad competente;

i. Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario;

j. Construir el Código de Convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación; y,

k. Las demás que establezca el respectivo reglamento.

Una vez recolectada la información básica de los diferentes reglamentos y leyes, acopiamos conjuntamente con los resultados de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación para tener un solo cúmulo de información y proceder al análisis. Información recopilada:

- Características de una Unidad Educativa.
- Funciones de los cargos directivos y organismos.
- Funciones de cada uno de los colaboradores de Unidad Educativa.

2.4.4 Análisis de la información

Un eficiente registro y clasificación de la información nos facilitará este punto, a más de un criterio competente de la persona que está realizando el análisis de la misma.

La contrastación de toda la información recopilada se la realizará de la siguiente manera: se procederá a agrupar los resultados de los cuestionarios, de las entrevistas y de la observación de manera individual. Se introducirán los resultados en una hoja de comparación, a fin de verificar los datos obtenidos por parte del colaborador (ver anexo 5).

Una vez contrastada la información de todos los colaboradores se la va ordenando de manera que se pueda visualizar claramente los aspectos analizados en todos los medios, luego se procede al diseño de la estructura.

2.4.5 Diseño del organigrama

Para este proyecto se ha propuesto el diseño de un organigrama estructural-funcional. Previo al análisis del reglamento que rige a la Institución Educativa PÍO XII y futura Unidad Educativa se procederá con la estructura de manera vertical, ya que la organización estará encabezada por un Rector y de ahí se derivan todas las disposiciones de manera vertical descendente. Los datos que se recolecten dentro de la Institución Educativa, más lo que se menciona en la LOEI y su reglamento, entonces daría como resultado final el siguiente organigrama (Cfr. Infra).

Como la Institución educativa PÍO XII aún no se ha consolidado como Unidad Educativa, y no se conoce algunos aspectos relevantes para la estructuración del organigrama definitivo, lo que procedemos a realizar es un bosquejo de lo que menciona la LOEI y su reglamento RLOEI de los datos como: funciones, organismos, cargos directivos y diferentes organismos que debe poseer una Unidad Educativa como aspira serla antes mencionada Institución. Entonces tendríamos como resultado final:

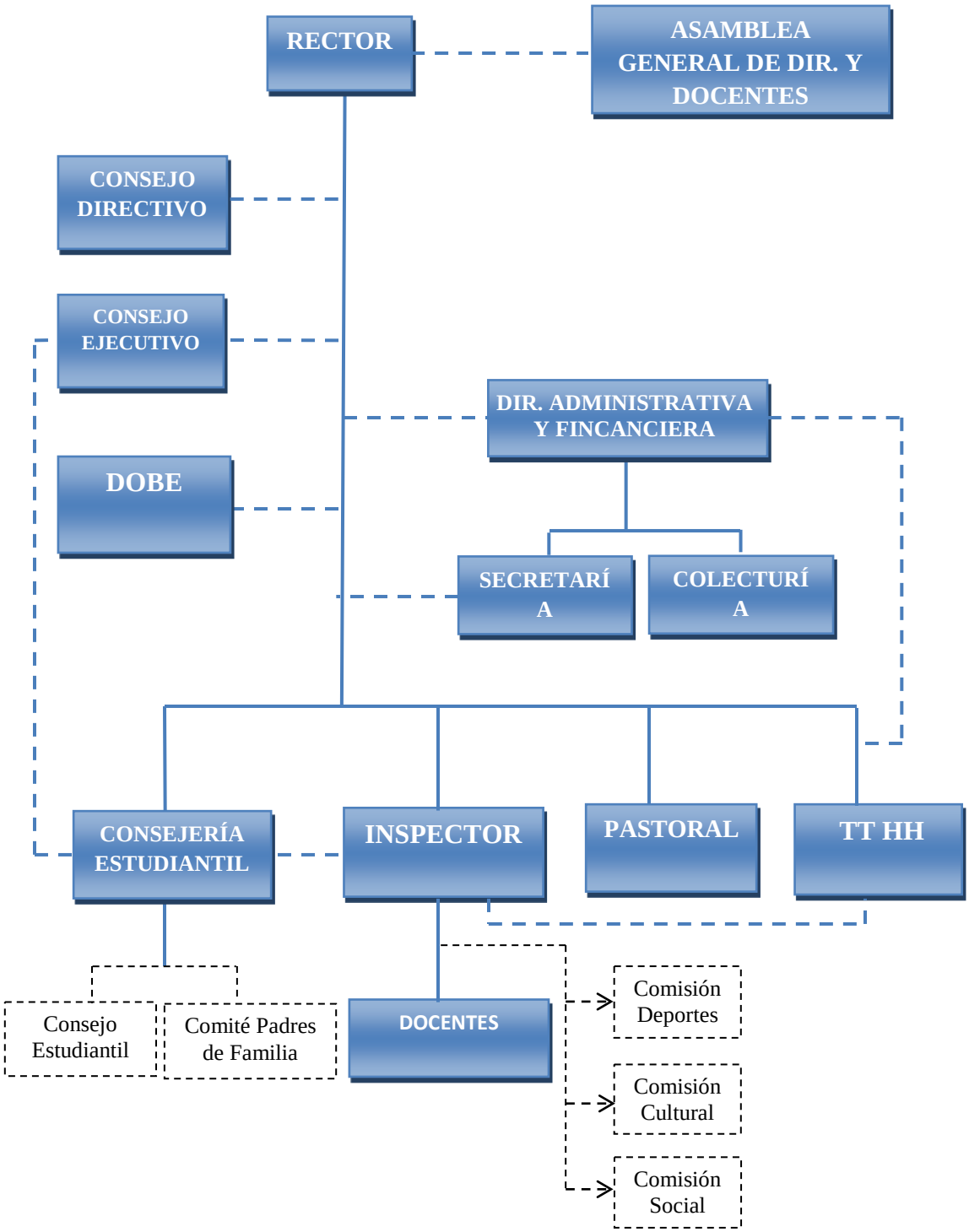


Figura 9. Organigrama tentativo de la Institución Educativa Pío XII.

Fuente: El autor

RECTOR

- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos.
- Ejercer la representación legal.
- Administrar la institución educativa.

ASAMBLEA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

- Conocer los planes, programas y proyectos.
- Conocer el informe anual de labores y dar recomendaciones.
- Proponer reformas al código de convivencia.
- Elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo.

CONSEJO EJECUTIVO

- Elaborar el Plan Educativo Institucional
- Elaborar el Código de Convivencia.
- Conformar las comisiones permanentes.
- Conocer y aprobar el Plan Didáctico Productivo.

INSPECTOR

- Coordinar a los inspectores de grado o curso;
- Registrar asistencia de docentes y estudiantes.
- Llevar archivo documental de docentes, distributivo de trabajo, horario de clases, control de comisiones.
- Controlar cumplimiento de normas de convivencia.

TT HH

- Funcionar como staff dentro de la Institución.
- Dar un manejo integral a los procesos y los colaboradores de la Institución,
- Contribuir al aseguramiento de la calidad educativa

CONSEJERÍA ESTUDIANTIL

- Diseñar el Plan Operativo Anual (POA) del departamento;
- Implementar planes, proyectos y programas en beneficio del departamento y de la institución;
- Presentar informes anuales u ocasionales de los planes o resultados del departamento; y
- Las demás que establezca el presente reglamento.

DOCENTES

- Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos;
- Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes…

Fuente: El autor

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA PÍO XII

3.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS

El reclutamiento es uno de los procesos precedentes para una selección eficiente, el reclutamiento se clasifica en reclutamiento interno y reclutamiento externo, cada uno de estos subprocesos contribuiría a la elección de la persona idónea para la institución.

La selección del personal es una etapa fundamental para las organizaciones hoy en día, y realizarlo eficientemente nos evita muchos gastos futuros innecesarios, al elegir a la persona correcta y al aplicarle una motivación adecuada, los resultados serán los deseados por la institución.

Toda empresa tienen un proceso para guiarse, y dicho proceso debe realizarlo una persona cualificada, lo cual daría un impulso motivacional al personal dentro de la institución, ya que al realizar un honesto proceso, el personal internamente se esforzaría por el desarrollo tanto personal como institucional al saber que se hace reclutamiento y selección (en este caso reclutamiento y selección interno) ético, dejando de un lado el parcialismo, las palancas, los padrinos, etc., como se les conoce en el campo laboral.

A continuación se describe el proceso para una eficiente selección:

3.2 PROCESOS DE SELECCIÓN

- Necesidad de cubrir una vacante.
- Reclutamiento.
- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.
- Recepción de hojas de vida.
- Introducción.
- Pruebas psicológicas.
- Preselección.
- Entrevistas.
- Selección final.

3.2.1 Necesidad de cubrir una vacante

"El proceso de reclutamiento comienza con el pedido de alguna sección y/o departamento de la organización que solicita […] completar una vacante de un cargo en particular, ya sea por reemplazo, egreso o sustitución de un empleado anterior o por la posición nueva en virtud del aumento de volumen de trabajo."[52]

Las organizaciones realizan un análisis de necesidades en cuanto al acervo personal y sus competencias que la institución requiere para un correcto funcionamiento, considerando diversos aspectos: psicológicos, motivacionales, físicos, fisiológicos, etc., tanto para empleadores como para empleados. Ya que la rotación de personal es una cuestión impredecible para quienes están al frente de los colaboradores.

[52] BOLIG, Georgina y ALZUGARAY, Carolina, Op. Cit. p. 61.

Una vacante se puede dar por diversos motivos dentro de las organizaciones:

- Incremento en las actividades.
- Apertura de sucursales.
- Por salida de personal.
- Ascensos.

3.2.2 Reclutamiento

"Mediante el reclutamiento del personal, la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Es de vital importancia atraer la cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado al proceso de selección."[53]

A la hora de seleccionar a una persona idónea para un cargo, las instituciones pueden recurrir al:

- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.

3.2.2.1 Reclutamiento interno

La necesidad de cubrir una vacante y una vez aprobada por las instancias directivas respectivamente, el reclutamiento interno es la primera opción que deben considerar cuando se intenta cubrir una vacante, ya que el potencial candidato conoce la estructura de la organización, tiene la experiencia, las competencias, etc., lo cual ahorraría tiempo y costes a la institución:

[53] BOLIG, Georgina y ALZUGARAY, Carolina, Op. Cit. p. 59.

- Capacitación,
- Inducción,
- Documentación,
- Costes de credenciales, entre otros.

Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la pertenencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadorismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.[54]

[54] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano,* 3ra ed. McGraw-Hill/interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. p. 119.

El resultado de un reclutamiento interno puede ser:

- “Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo del personal.
- Planes de carrera para el personal.”[55]

Por otro lado hoy en día algunas empresas tienen un Departamento de Recursos Humanos pero no siguen un debido proceso a la hora de cubrir una vacante. Al realizar un reclutamiento y selección internamente no ético, la gente percibe esa situación, lo que luego se transformará en:

- Bajo rendimiento,
- Clima laboral pésimo,
- Falta de identidad, entre otros.

Las personas no aptas para los puestos desencadenan y acarrean discrepancia y desconcierto dentro de las organizaciones, sobre todo en los puestos en los cuales va a estar al mando de un grupo de personas y en donde no posee ciertas competencias como:

- Liderazgo,
- Manejo del personal,
- Comunicación,
- Planeación y administración,
- Ética,
- Empatía,
- Asertividad, entre otras competencias.

[55] CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit. p. 133.

3.2.2.2 Reclutamiento externo

Este punto es un poco más complicado que un reclutamiento interno, ya que no se conoce de antemano a los potenciales candidatos; de ahí la importancia de tener personas cualificadas dentro del Departamento de Talento Humano. Un asertivo proceso después de haber agotado todas las instancias internas, evitaría:

- Malas relaciones interpersonales,
- Rotación de personal.
- Falta de competencias,
- Gastos en capacitación, entre otros.

Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos habilidades y expectativas.
2. Enriquece el talento humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costo de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.[56]

Para un reclutamiento externo tenemos:

- "Referido (presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa).
- Pasante universitario (contacto con universidades, acuerdos con escuelas, agremiaciones estudiantiles, etc.).
- Anuncio en diario (aviso en periódicos locales y nacionales).
- Archivos de candidatos que se presentan por sí mismos."[57]
- Publicación**:** (ver anexo 6)

3.2.2.3 Otras fuentes de reclutamiento

- Agencias de reclutamiento.
- Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta de los archivos de candidatos.
- Reclutamiento virtual.[58]

[56] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 121.
[57] BOLIG, Georgina y ALZUGARAY, Carolina, Op. Cit. p. 64.
[58] CHIAVENATO, Idalberto, GTH Op. Cit. p. 123, 124 y 125.

3.2.3 Recepción de hoja de vida

En este punto hacemos una comparación de la hoja de vida del/los potenciales colaboradores de la institución con una descripción y análisis del cargo previamente estructurada, en donde está descrito todas las tareas y responsabilidades a más de las competencias necesarias para dicho cargo.

Una correcta selección de hojas de vida de potenciales candidatos ahorraría tiempo y costos (aunque en pequeña cantidad) tanto al seleccionador (representante de la organización) y al candidato. En una hoja de vida se debe considerar aspectos como:

- Género.
- Actitudes.
- Estudios.
- Edad.
- Competencias.
- Experiencia.
- Referencias.

3.2.4 Introducción

Una vez seleccionadas las hojas de vida de los posibles colaboradores, se los llama a una entrevista general para abordar temas generales respecto al trabajo e ir tamizando hasta dar con el candidato idóneo y se hace una breve introducción sobre:

- La organización,
- Actividades a realizarse,
- Horarios,
- Beneficios,
- Lugar de trabajo, entre otros.

Al realizar esta actividad los candidatos tendrán la opción de quedarse o retirarse si así lo desean, a fin de quedar con personal únicamente interesado en la vacante y evitar distracciones en medio de la intervención, a más de esto los candidatos llenan una solicitud de empleo.

Solicitud de Empleado			
Empresa		**Fecha Emisión**	
De Dpto/Sección		**Fecha Recepción**	
A Dpto.			
Nombre del cargo		**Código del cargo**	
Por Sustitución		**Motivo**	
Legajo	Fecha Salida	Nombre del empleado	Cargo del empleado
Por Aumento		**Motivo**	

Firma y sello solicitante	**Firma y sello autorizante**

Fuente: Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Excel 2008

3.2.5 Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas es un campo que se caracteriza por el uso de muestras de comportamiento con el fin de evaluar el constructo psicológico(s), tales como el funcionamiento cognitivo y emocional, acerca de un individuo dado. El término técnico para la ciencia detrás de los test psicológicos es psicometría. Por muestras de comportamiento, uno de los medios observaciones de una realización de tareas individuales que normalmente se han prescrito de antemano, que a menudo significa que las puntuaciones en una prueba. Estas respuestas son a menudo compiladas en tablas estadísticas que permiten al evaluador comparar el comportamiento de la persona que está siendo probado para las respuestas de un grupo de la norma.[59]

Algunas consultoras y especialistas en Recursos Humanos ofrecen herramientas cada vez más y mejores como para selección y otros subsistemas y actividades dentro del ámbito laboral. Las pruebas psicológicas deben ser elegidas de acuerdo a las necesidades de cada institución y el cargo que se vaya a contratar.

Al realizar una correcta aplicación de estas pruebas obtendremos una correcta selección del personal, aunque estas pruebas no son una verdad axiomática, pues al tratarse de personas, somos un mundo complejo e impredecible.

Algunas de las pruebas psicológicas para el reclutamiento y selección son:

e. Test proyectivos

Buscan predecir el comportamiento futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato.

[59] http://es.wikipedia.org/wiki/Test_psicol%C3%B3gico

Por ejemplo, de varios test se deduce que una persona tiene mal control sobre sus emociones de ira. En otro, se detecta que tiene mala tolerancia a la frustración cuando no puede lograr lo que quiere.

f. Test de aptitudes

Valoran los requisitos específicos del candidato para un determinado puesto de trabajo. Este tipo de test se encarga de medir diversas funciones como: la velocidad de reacción, la coordinación, etc.

g. Test de nivel

Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el tiempo, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto.

h. Test de personalidad

Miden las características personales del candidato; autocontrol, emocionalidad, introversión, iniciativa, etc.

Al candidato se le pide que responda a una serie de preguntas eligiendo entre varias respuestas, bien diciendo "sí o no" o dando una respuesta libre y espontánea.[60]
Ejemplos:

- 16 PF de Catell.
- Test de Hugo Bell.
- Test de Sacks (frases incompletas).
- Test del dominó.

[60] http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-seleccion/test-seleccion/

Cabe recalcar que los test usados por las organizaciones se diferencian por cada cargo o actividad que se desarrolle dentro de las mismas, o la razón social que tengan, además del criterio de la persona encargada de los Recursos Humanos.

3.2.6 Entrevistas

Este es un punto clave a la hora de elegir un colaborador, ya que el entrevistador debe poseer las cualidades necesarias para dicha responsabilidad, a más de tener preguntas preseleccionadas para dicha entrevista.

Aquí el entrevistador debe poseer las competencias para indagar por completo al entrevistado a fin de obtener la información necesaria y veraz por parte del candidato (ver anexo 7).

Se puede aplicar en este caso una entrevista dirigida en donde se siga una secuencia fija de preguntas (Cfr. Infra), en la que el entrevistador busca obtener información sobre las competencias técnicas y rasgos de personalidad del aspirante.

3.2.6.1 Lo que usted debería saber para entrevistar a los candidatos

1. ¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
2. ¿Qué otros aspectos significativos requieren de atención?
3. ¿Cómo fue el desempeño de puesto en el pasado?
4. ¿Por qué razón está vacante el puesto?
5. ¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?
6. ¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?
7. ¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿cómo definiría sus objetivos?
8. ¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
9. ¿Qué necesita para cumplir estas proyecciones?
10. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
11. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?

12. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de los productos de su organización?
13. ¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
14. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competidores?
15. ¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
16. ¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
17. ¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
18. ¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
19. ¿Qué podría decir de sus subordinados?
20. ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
21. ¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
22. ¿Cómo ve usted a la persona que ocupara ese cargo?
23. ¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato? [61]

3.2.7 Preselección

Una vez realizados los pasos anteriores y siguiendo los debidos procesos, se está a punto de tener al próximo colaborador de la Institución, pero para eso se tendrá que seguir con el proceso idóneo. Se seleccionará a los mejores candidatos (terna) según sea el caso, de los cuales se considerará las hojas de vida, las pruebas psicológicas, el desenvolvimiento en la entrevista, entre otros factores importantes y competencias.

Se seleccionará a los tres candidatos con mayor puntaje, si se tratase de cargos altos y en los cuales solo se necesitare una persona, y si por el contrario necesitamos personal para la parte operativa (varias personas), se tomará los mejores resultados para la selección, todo esto se lo obtendrá de la realización de los méritos y oposición de los candidatos. Del criterio y competencias que posea el seleccionador para realizar esta actividad, dependerá el futuro de esta persona dentro de la organización, entre otros factores como: motivaciones, clima laboral, tipos de supervisión, etc.

[61] CHIAVENATO, Idalberto, GTH Op. Cit. p.151.

3.2.7.1 Méritos y oposición

3.2.7.1.1 Méritos

Los méritos son todos los logros conseguidos por las personas y que están plasmados en la hoja de vida del postulante a la hora de presentarse para algún cargo.

3.2.7.1.2 Oposición

Aquí se pone a prueba lo que está en las hojas de vida de los candidatos mediante pruebas, entrevistas exhaustivas, simulaciones, etc. Para contrastar que lo que se está mencionando es verdad.

La calificación final se dará por integrantes de la organización (director máximo de la institución, jefe de área que solicita el personal y recursos humanos), si de lo contrario no existieran alguno de estos integrantes para la elección del futuro colaborador, se realizará esta actividad (selección), siguiendo un debido proceso, y actuará la persona que solicita el personal con la debida autorización.

3.2.8 Selección final

La selección final es donde se ha elegido de entre los postulantes al candidato idóneo para el puesto, después de seguir un proceso minucioso se obtiene el resultado final (selección eficiente), pero esto no es el final del camino, aún hay algunos puntos para considerar más adelante y que lo iremos detallando para completar el subsistema (proceso).

Aquí en este punto la institución ya cuenta con nuevo colaborador dentro de la misma y se continuarán con los pasos siguientes hasta familiarizarlo con los procesos e incorporarlo completamente en la organización.

3.3 Exámenes médicos

Los exámenes médicos previo a la firma del contrato brindan seguridad laboral tanto para el empleador como para el empleado, en este examen se refleja el estado situacional actual de la persona en cuanto a la salud (enfermedades degenerativas, alergias, enfermedades físicas, etc.); esto no quiere decir que si posee alguna de estas molestias al colaborador no se le hará firmar el contrato, sino al contrario, tanto el empleado como el empleador podrán manejar esta situación para evitar eventualidades futuras originadas de lo anteriormente mencionado.

Los exámenes que se le piden al colaborador son por lo general de:

- Sangre.
- Orina / heces.
- Rayos x de la columna, entre otros.

Esto depende de la institución u organización a la que vaya a pertenecer la persona y a las actividades que vaya a realizar.

3.4 Celebración de la firma del contrato

Una vez verificado lo anterior, se procede a la firma del contrato que es donde ya es oficialmente colaborador de la institución, este contrato se celebra para evitar inconvenientes futuros tanto para el empleador como para el empleado y que cada uno tenga en donde respaldarse. Dentro del Ecuador hay un ente que regula esta situación, que es el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) y a donde debe acudir toda persona para despejar dudas en cuanto a lo laboral:

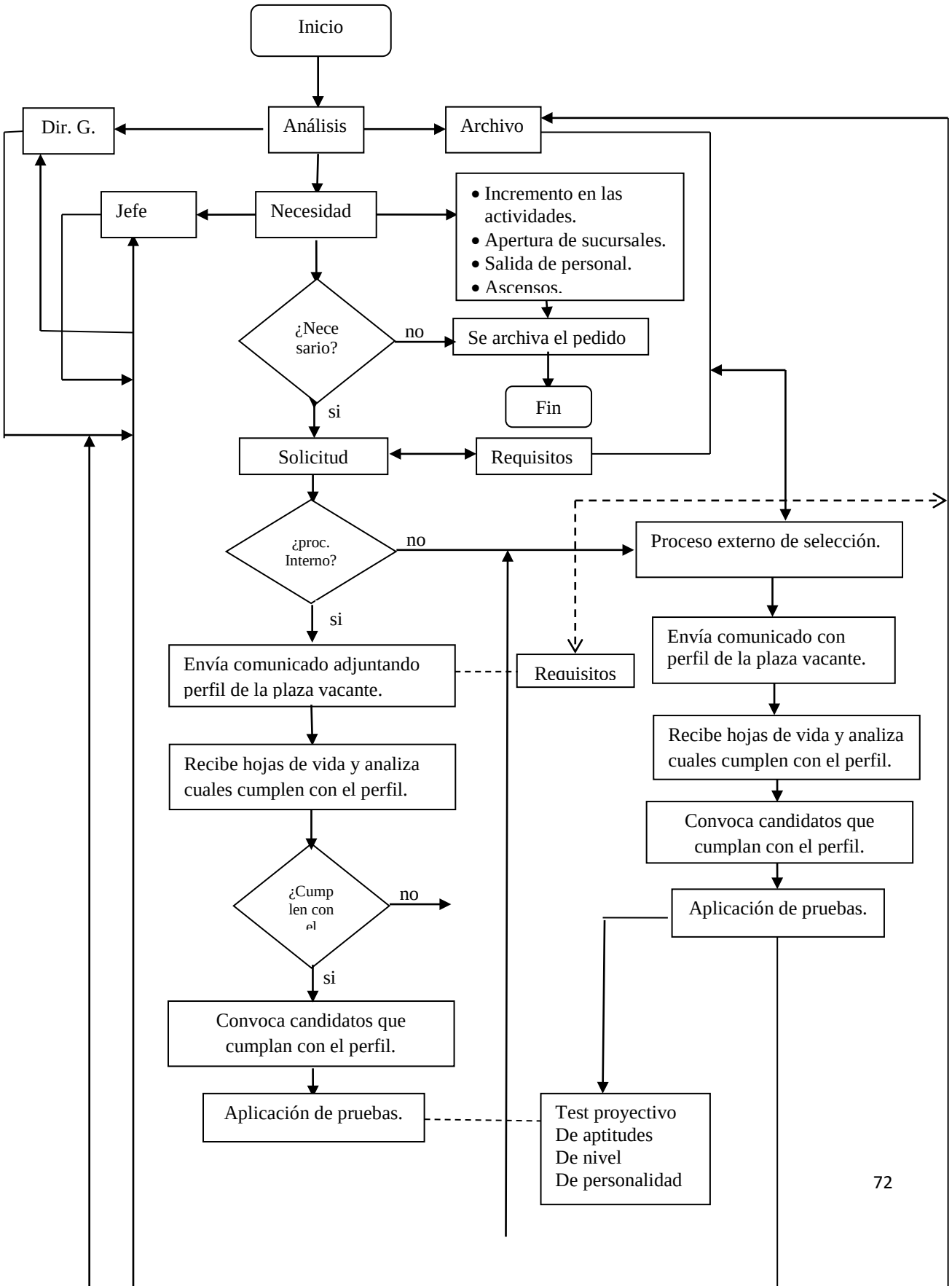
- Sueldos,
- Obligaciones,
- Horarios,
- Vacaciones, entre otros.

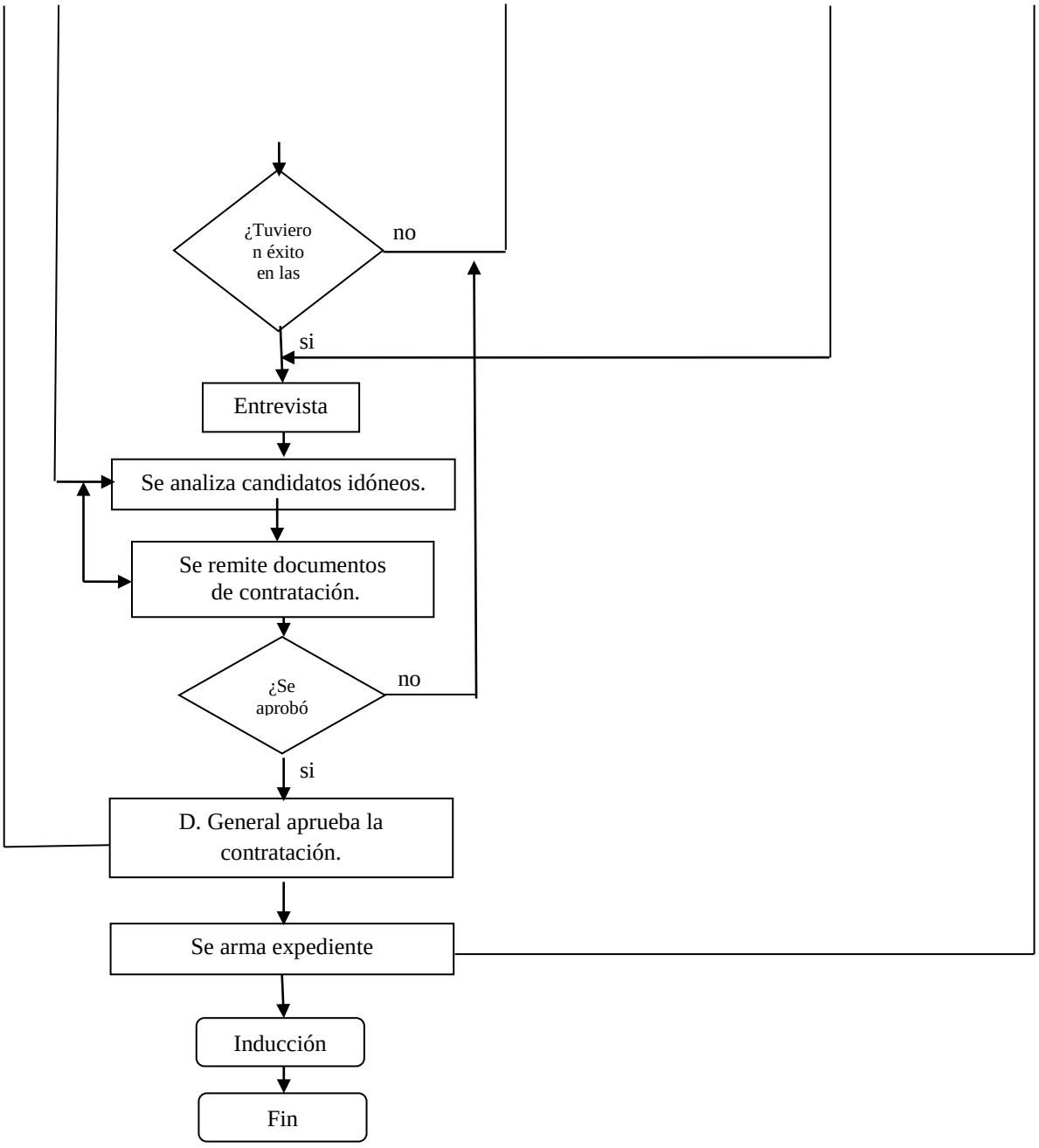
3.5 Inducción

Es la parte final de este proceso que es donde al colaborador se le da a conocer las actividades que debe realizar, las prioridades que debe tener, algunos “trucos” con la impresora, etc.

La inducción es una parte importante de este proceso ya que se le muestra lo que se hace y como se hace dentro de la institución: los proceso que debe seguir para realizar alguna actividad, quién es el inmediato superior, cuál es su posición dentro del organigrama, las personas que va a tener a cargo (si fuere el caso), etc. La persona que realiza la inducción debe ser una persona totalmente capacitada, con pleno conocimiento de los procesos internos para evitar eventualidades.

Diagrama de flujo para el proceso de Reclutamiento, selección y valoración de cargos.





Fuente: El autor.

3.6 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

[…] La capacitación en un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. [...] [62]

La capacitación dentro de las instituciones es una herramienta estratégica que brinda ventajas competitivas frente a otras instituciones similares. La capacitación dentro de la educación no solo es algo opcional sino algo trascendental, que de ahí dependerá el futuro institucional. Como el mundo hoy en día avanza en conocimiento y ciencia a pasos agigantados, las organizaciones intentan estar a la vanguardia para mantenerse en este mercado tan feroz en el cual hoy en día nos movemos.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.[63]

[62] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 370.
[63]CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p.371

3.6.1 Proceso de Capacitación según Idalberto Chiavenato (Gestión del Talento Humano 2009)

La capacitación es un proceso cíclico que pasa por cuatro etapas:

a) **El diagnóstico** consiste en un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

b) **El diseño** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

c) **La implantación** es ejecutar y dirigir el programa capacitación.

d) **La evaluación** consiste en revisar los resultados con la capacitación.[64]

Para una correcta capacitación se realiza una intervención completa y de ahí hacer un inventario sobre las necesidades de capacitación.

Para capacitar se debe considerar:

- Nuevos colaboradores,
- Capacitación recurrente,
- Fallas en algunos de los procesos internos,
- Evaluaciones,
- Nuevas tecnologías.

Todo lo mencionado anteriormente nos da pautas para identificar necesidades de capacitación dentro de la organización. La capacitación es un aspecto fundamental en las instituciones, y hoy en día grandes empresas invierten millones de dólares en capacitación del personal.

[64] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p.376.

3.6.2 ¿Cuánto gastan en capacitación las empresas?

a) La revista Business Week calcula que las 500 compañías estadounidenses más grandes gastan cerca de 44.000 millones de dólares en capacitación en un año.
b) La revista Examen revela que, según investigaciones de Saratoga Institute de Sao Paulo, las 500 compañías brasileñas más grandes y mejores gastaron cerca de 650 millones de dólares en capacitación en 1997.
c) La inversión per cápita de ejecutivos en Brasil ha ido creciendo constantemente y, según el Saratoga Institute, en 1995 se invirtieron 900 reales, en 1996, 1300; y en 1997, 1860. Y el monto sigue creciendo.

Otras noticias son:

a) Una parte importante de las inversiones en capacitación se desperdicia. Recursos malbaratados: se gastaron cerca de 100 millones de dólares en programas de capacitación con técnicos de fútbol, jugadores de básquetbol y cursos heterodoxos, como ejercicios de supervivencia en la selva, escaladas de muros y montañas, danzas en torno a fogatas, flores de back y cosas así, llamadas indebidamente capacitación conductual. O en cursos serios, pero con un rendimiento dudoso por falta de un enfoque especifico. […]

   Resta mucho por hacer para transformar la capacitación en una inversión que produzca un rendimiento garantizado.[65]

La capacitación debe ser un proceso inherente de las instituciones y personas durante su vida laboral, cuando se está en una organización. Las empresas ofrecen capacitación internamente en lo referente a sus procesos, productos y/o servicios. Sin embargo, las personas por su cuenta estudian, se capacitan, aprenden nuevas estrategias, etc., de acuerdo a sus objetivos personales para prestar sus servicios al mejor postor, por así decirlo.

[65] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 377.

Según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano, 3ra ed. (2009) se considera cuatro aspectos fundamentales a la hora de realizar un levantamiento de necesidades de capacitación.

a) *El análisis organizacional,* a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuales aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
b) *El análisis de los Recursos Humanos,* a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.
c) *El análisis de la estructura del puesto,* a partir del estudio de los requisitos y de las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son la habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
d) *El análisis de la capacitación,* a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.[66]

3.6.3 Fases de la capacitación

La capacitación como todo proceso, tiene un procedimiento a seguir:

- Diagnóstico de la necesidad de capacitación.
- Planificar la capacitación.
- Implementar la capacitación.
- Evaluar los resultados de la capacitación.

[66] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 378, 379.

3.6.3.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación

El desarrollo de los países se mide en el conocimiento que tienen sus habitantes y los procesos que usan para transmitir ese conocimiento al resto de personas. El estado ecuatoriano tiene estándares de calidad que las instituciones y demás organizaciones deben cumplir de acuerdo a su razón social.

El estado ecuatoriano y las mismas instituciones educativas preparan a sus docentes y colaboradores para hacer frente a un mercado en donde la educación, el conocimiento y el desarrollo del personal se han convertido en un objetivo prioritario. Los nuevos procesos y metodologías para la enseñanza-aprendizaje distan mucho de lo que eran hace unos veinte años atrás.

3.6.3.2 Nuevos colaboradores

Sin importar si la persona que ingresa a laborar en la institución está muy bien preparada, es necesaria una capacitación previa al cumplimiento del cargo, ya que las organizaciones, por más que sean similares en productos o servicios que prestan, la manera de realizarlo es muy diferente dentro de las mismas y eso marca la diferencia para muchas de las organizaciones.

La capacitación inicial es muy importante, si se trata de maquinarias, tecnologías, procesos complejos, etc., y sobre todo si se trata de la enseñanza-aprendizaje dentro de las instituciones. En ciertas organizaciones existen planes de capacitación debidamente estructurados, con normas internacionales que dan total seguridad al personal a la hora de realizar los procesos dentro de las empresas y que se ve reflejado en la satisfacción y fidelidad del cliente.

3.6.3.3 Capacitación recurrente

La capacitación recurrente es un proceso inherente dentro de la empresa, ya que los procesos, las tecnologías, las maquinarias, etc., cambian muy frecuentemente y es necesario que los colaboradores estén al tanto de esos cambios para que la institución se mantenga a flote en un mercado tan competitivo como en el que nos movemos.

3.6.3.4 Planes de capacitación continua

Dentro de la planificación estratégica de las organizaciones es necesario contar con un plan de capacitación continua (PCC), en donde están diseñados los temas y las metodologías a impartir, la recurrencia de estos, los candidatos a ser capacitados, los instructores, etc. También están al tanto de los avances en cuanto a los procesos y tecnologías para implementarlos, mejorar los procesos., etc. Tener un PCC optimiza el tiempo y los recursos dentro de la organización, al mismo tiempo que motiva a los colaboradores según las expectativas que tengan para el futuro en cuanto al desarrollo personal.

3.6.3.5 Fallas en algunos de los procesos

La observación directa como evaluación de resultados ayudará a identificar necesidades de capacitación:

- Mal servicio,
- Productos deficientes,
- Demora al ofrecer un producto o servicio, entre otros.

Otro método que también ayudará es el modelo QFD (Quality Function Deployment) permite a una organización entender la prioridad de las necesidades de sus clientes y encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, a través de la mejora continua de los productos y servicios en búsqueda de maximizar la oferta de valor. Es donde los clientes califican el nivel de servicio recibido por parte del colaborador.

3.6.3.6 Evaluaciones

Una manera efectiva de verificar fallas en algunos de los procesos, es realizando una evaluación dentro de la organización. La evaluación ofrece un sinnúmero de resultados que no necesariamente son de capacitación, sino también: de remuneración, ascensos, tipos de supervisión, etc.

Las evaluaciones deben ser inherentes a la organización, ya que es una herramienta de gran ayuda para implementar mejoras y tomar decisiones eficientes, tanto preventivas como correctivas en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en la Institución, que en este caso es la enseñanza-aprendizaje.

3.6.3.7 Nuevas tecnologías

El mundo de la tecnología y los procesos avanza a pasos agigantados. Hoy en día los países se han convertido en consumistas, lo cual eso favorece a las grandes industrias de la tecnología y maquinarias, al tener un mercado asegurado. Las grandes marcas sacan al mercado más y mejores productos intentando acapararlo todo.

Las organizaciones deben estar al tanto de los avances y la tecnología para poder competir con las demás instituciones y por eso se invierte millones de dólares en capacitación y desarrollo del personal no solo dentro de las organizaciones sino formando a sus colaboradores fuera de la misma y/o del país.

3.6.4 Planificación de la capacitación

Una vez identificada la necesidad de la capacitación, procedemos a la planificación de la misma, en donde se definirá el alcance y los objetivos.

Se deberá planificar: la metodología, los materiales a usar, los integrantes de la capacitación, la persona que imparta la capacitación, entre otros aspectos.

Quién debe ser capacitado	Personal en capacitación o educandos
Cómo capacitar	Métodos de capacitación o recursos institucionales
En qué capacitar	Asunto o contenido de la capacitación
Quién capacitará	Instructor o capacitador
Dónde se capacitará	Local de la capacitación
Cuándo capacitar	Época u horario de la capacitación
Para qué capacitar	Objetivos de la capacitación

Figura 10. La programación de la capacitación.
Fuente: CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano.

3.6.4.1 Que proporciona la capacitación

Internamente:

a) Mejora la eficiencia de los servicios.
b) Aumenta la eficacia en los resultados.
c) Creatividad e innovación en los productos y servicios que ofrecen al mercado.
d) Mejor calidad de vida en el trabajo (CTV).
e) Mayor calidad y productividad.
f) Mejor atención al cliente.
g) Valor agregado.

Externamente:

a) Mayor competitividad organizacional.
b) Otras organizaciones asedian a los colaboradores de las empresas.
c) Mejora la imagen de la organización.
d) Atrae mercado.
e) Al ser una organización competitiva aumentaría la demanda laboral.[67]

3.6.5 Ejecución de la capacitación

Una capacitación correctamente llevada a cabo trae consigo resultados satisfactorios. Una persona competente y con las cualidades y conocimientos necesarios, es indispensable para esta actividad y contribuye a la consecución de los resultados organizacionales.

[67]CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p.390.

La capacitación debe ser llevada a cabo en excelentes condiciones:

- Metodología,
- Comodidad,
- Materiales.
- Folletos,
- Iluminación.

Todos estos aspectos deben ser cuidadosamente implementados para lograr el resultado de la capacitación. El capacitado, al sentirse cómodo estará más predispuesto para recibir la capacitación y habrá interacción de parte y parte lo que hará que la capacitación dé los frutos deseados:

- Mejora del servicio,
- Relaciones personales,
- Procesos efectivos,
- Incremento de la producción, etc.

3.6.5.1 El capacitador.- las cualidades que debe poseer el capacitador son:

- Dominio del tema,
- Manejo de personas,
- Metodologías prácticas,
- Material de apoyo.

Todas estas cualidades obligatoriamente debe poseer la persona encargada de instruir al personal, a más de lo mencionado anteriormente, ya que de lo contrario, las personas percibirán esta situación y el asunto se puede volver tedioso y no se conseguirán los resultados deseados.

3.6.6 Evaluación de la capacitación

[…] Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñada.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. *Costo:* cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. *Calidad:* qué tan bien cumplió las expectativas.
3. *Servicio:* satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. *Rapidez:* qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. *Resultados:* qué resultados ha tenido.[68]

Al final de la capacitación, los instructores evalúan al personal con la aplicación de una prueba sobre el tema independientemente si es teórico o práctico. Pero los gerentes, los resultados los verán en el campo de acción (lugar de trabajo) de cada una de las personas capacitadas: en la lealtad de un cliente, en un producto de calidad, en el incremento del mercado, etc., o si de lo contrario fue un gasto significante sin frutos.

3.7 Las diferentes maneras de capacitar

Existen varias maneras en que las personas capacitan y se capacitan. Los diversos medios de comunicación contribuyen mucho a esta práctica, ya que las personas cada vez más tienen acceso a la televisión, el internet, etc., y eso facilita esa práctica y ayuda de gran manera a la auto-capacitación y al auto-desarrollo de las personas y de las sociedades.

Los diferentes medios de comunicación social sirven de plataforma para la capacitación y el desarrollo, y muchas organizaciones recurren a estos medios para capacitar a su

[68] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 388

personal. Aunque por otro lado la capacitación presencial/práctica cubre mucho más las expectativas de los gerentes.

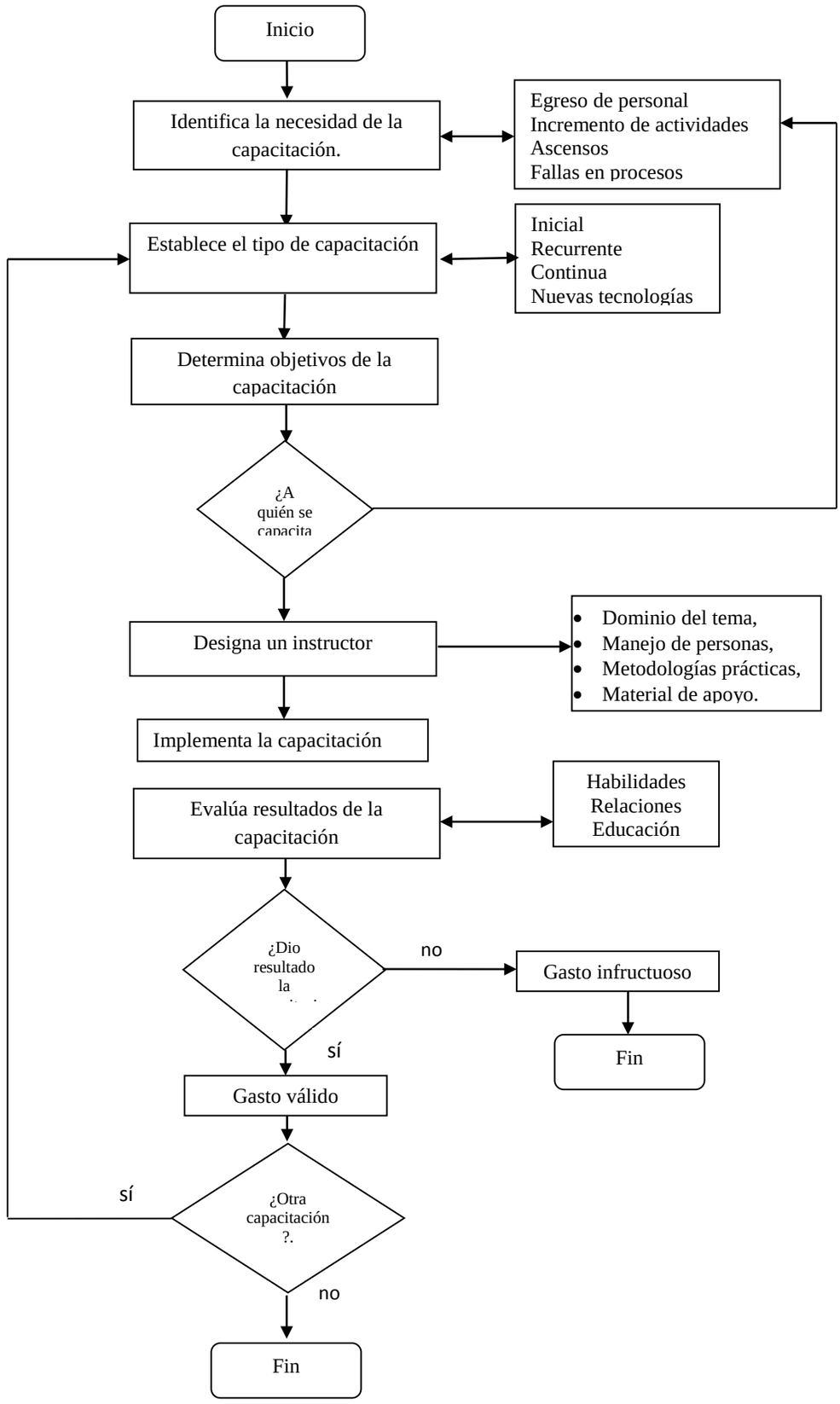
Existen muchas empresas dedicadas a la capacitación de las personas en diferentes aspectos organizacionales y personales:

#	TIPO DE CAPACITACIÓN	% DE FRECUENCIA
1	Habilidades administrativas	74.3
2	Habilidades para la supervisión	73.4
3	Habilidades técnicas/actualización de conocimientos	72.7
4	Habilidades para la comunicación	66.8
5	Servicios y relaciones con los clientes	63.8
6	Desarrollo de ejecutivos	56.8
7	Nuevos métodos y procedimientos	56.5
8	Habilidades para las ventas	54.1
9	Habilidades burocráticas y de secretariado	52.9
10	Desarrollo personal	51.9
11	Habilidades básicas con computadoras	48.2
12	Relaciones con los empleados	44.9
13	Prevención de accidentes/promoción de salud	38.9
14	Educación del consumidor	35.7
15	Educación básica para la prevención	18.0

Figura 11. Tipos de Capacitación ofrecidos por organizaciones estadounidenses

Fuente: Idalberto Chiavenato GTH 3ed.

Diagrama de flujo para el proceso de capacitación



Fuente: El autor.

3.8 DESARROLLO

El desarrollo de las personas y por ende institucional, está orientado hacia el futuro de los colaboradores dentro de la organización, el puesto que ocupará en un corto o mediano plazo y las competencias que deben poseer para el cargo dichos colaboradores. Lo importante de tener un plan de carrera dentro de las empresas y de desarrollar a los colaboradores para ocupar esos cargos fomenta el desarrollo dentro de las organizaciones y una oportunidad por igual para todas las personas.

Las instituciones invierten cifras considerables de dinero en el desarrollo de sus trabajadores, todo esto para mantener la calidad de sus productos o servicios que estas brinden, y así mantenerse competitivos. En el ámbito de la educación el estado tiene implementado en el Art. 112 de la LOEI: el desarrollo profesional, que consiste en un proceso permanente e integral de actualización psicopedagógica y en ciencias de la educación. Promueve la formación continua del docente a través de incentivos académicos […] [69]

3.8.1 El desarrollo en las organizaciones

Para que el desarrollo se concrete en una organización se debe considerar algunos criterios como: el aspecto financiero de la institución, ya que el desarrollo implica inversión a gran escala, la fidelidad de los colaboradores; no serviría de mucho si se invierte en el desarrollo de una persona y luego abandona el trabajo; el segundo aspecto mencionado va de la mano con la motivación que la empresa brinde al colaborador, con un plan de carrera con que la Institución cuente, con la remuneración prestada y demás beneficios que pueda ofrecer.

[69] LOEI Op. Cit. p. 35

Al conocer el potencial de nuestros colaboradores estamos dando un paso hacia el futuro, ya que podemos planificar conjuntamente el futuro profesional del colaborador. Potenciar sus habilidades innatas, desarrollar otras habilidades de todos los colaboradores, etc., ese es el desafío de las organizaciones y de los gerentes de Recursos Humanos.

Tener a la gente donde debe estar, es tener una ventaja competitiva frente a instituciones similares y un ejemplo para otras, el desarrollo de todos los colaboradores puede ser todo un desafío para las organizaciones, pero al mismo tiempo es una cuestión estratégica al tener mucha gente competente laborando dentro de las mismas.

3.9 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.9.1 ¿Quién evalúa el desempeño de las personas?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente inmediato y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación de desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes optan por un proceso circular de 360 grados para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.[70]

[70] CHIAVENATO, Idalberto, GTH, Op. Cit. p. 249

3.9.2 Proceso para la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta para medir los procesos y la calidad de los mismos dentro de la institución. Se debe seguir un debido proceso:

- Aprobación de los superiores,
- Tiempo para la ED;
- Análisis del tipo de ED;
- Cuestionario y evaluación de ED;
- Análisis de resultados en cuanto a la ED;
- Socialización de la ED,
- Toma de decisiones en cuanto a la ED; e,
- Implementación de decisiones.

3.9.2.1 Aprobación de los superiores

Más que una aprobación de los superiores, la ED debe ser considerada como una cuestión inherente y sacar el mejor provecho del personal y tomar las mejores decisiones institucionales al respecto. (Ver anexo 8).

La ED debe ser un proceso debidamente planificado y de total vinculación a nivel organizacional, todos deben conocer y ser partícipes de esta actividad dentro de la empresa, desde los niveles superiores hacia los inferiores. Al realizar una ED eficiente, los resultados organizacionales serán provechosos para todos y cada uno de los colaboradores, ya que de aquí dependen muchas decisiones que se tomen a corto, mediano y largo plazo.

3.9.2.2 Tiempo de espera para la evaluación de desempeño

En esta parte se considera un tiempo prudente a esperar para poder realizar la ED. Se considera desde los tres meses hasta un año, que es un tiempo en donde se puede calificar el desempeño del colaborador.

Aquí no cabe la reflexión que se usa en el vino "mientras más tiempo pasa, mejor", tampoco se puede evaluar de manera inmediata a las personas, ya que se puede cometer errores de apreciación

Al dejar pasar mucho tiempo para la evaluación, el colaborador no tendrá un sentido institucional, no sabrá qué es lo que se espera de él, hacia dónde se dirige, etc.; por otro lado, si se interviene con una evaluación de manera inmediata, se puede caer en prejuicios y en decisiones erróneas para el colaborador y la empresa, ya que aquí entran muchos factores, como pueden ser: aspectos psicológicos, aspectos fisiológicos, cuestiones sociales, aspectos culturales, etc.

3.9.2.3 Análisis del tipo de evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño varían según el tipo de organización o quien esté a cargo de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño más comunes son:

- ED de 90 grados.
- ED de 180 grados.
- ED de 360 grados.

La ED de 360 grados nos brinda mucha más información, ya que proviene de varias fuentes tanto internas como externas de la organización y nos permite hacer un análisis exhaustivo y certero y así poder realizar la reestructuración que fuere necesaria, según los resultados de la evaluación.

La evaluación de 360 grados, consiste en que el colaborador es evaluado por todos los integrantes de la institución sin importar su relación:

- Gerente.
- Superiores.
- Pares.
- Subordinados.
- Clientes (eventualmente)

3.9.2.4 Cuestionario y Evaluación de desempeño

En un cuestionario para la ED se debe incluir aspectos de gran relevancia como: las gestiones que realiza, cómo realiza las funciones, cómo son sus relaciones interpersonales, puntualidad, etc.

La aplicación de la ED será llevada a cabo progresivamente en toda la Unidad Educativa, la evaluación será enviada a cada colaborador de la institución en un sobre sellado, el mismo contendrá: un oficio con indicaciones y el formulario de la evaluación.

Se realizará:

- ED de 360 grados.
- Se evaluarán “12” aspectos del colaborador.
- Cada persona tendrá que evaluar de manera individual a todo colaborador de la institución. (Ver anexo 9).

3.9.2.5 Análisis de resultados de la evaluación de desempeño

Una vez aplicado el formulario a todo el personal, se procede a analizar los resultados obtenidos por parte de los colaboradores de la institución. Se analizarán los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación.

Tabla Nª 1. Escala referencial

D	I	E	A	S	M
Desconozco este aspecto del colaborador	Insatisfactorio	Escaso	Aceptable	Satisfactorio	Muy eficiente

A los aspectos de la escala referencial se le asigna una puntuación.

ESCALA REFERENCIAL	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE
Desconoce el aspecto del colaborador	0	0 %
Insatisfactorio	1	20 %
Escaso	2	40 %
Aceptable	3	60 %
Satisfactorio	4	80 %
Muy eficiente	5	100 %

Fuente: Autor.

Como se llevó a cabo una evaluación de 360 grados, los resultados vendrán de todas las direcciones, los mismos que tendrán que ser tabulados de la siguiente manera, para ver el desempeño de un colaborador:

Tabla Nº 2. Resultados individuales

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
NOMBRE: JUAN PÉREZ							
CRITERIO	**D**	**I**	**E**	**A**	**S**	**M**	**TOTAL**
1	2	0	8	10	5	1	59%
2	0	0	2	8	14	2	72%
3	0	0	0	12	8	6	75%
4	0	0	0	15	10	1	69%
5	0	0	0	18	4	4	69%
6	2	1	0	20	3	0	61%
7	0	0	0	10	12	4	75%
8	0	0	0	16	8	2	69%
9	0	0	0	20	4	2	66%
10	1	0	0	16	9	0	67%
11	0	0	0	14	12	0	69%
12	0	0	2	17	7	0	64%
	5	1	12	176	96	22	
	0,00%	0,06%	1,54%	33,85%	24,62%	7,05%	
						67,12%	

En esta tabla se medirán los resultados de manera individual (p.e si son 27 colaboradores) cada persona será evaluada por todos los colaborador de la Institución (26 evaluaciones) y luego la comparamos con la tabla Nº 1 de la escala referencial, para ver el resultado final.

Una vez obtenido los resultados de manera individual, introducimos los datos en la siguiente tabla para ver los resultados a nivel Institucional.

Tabla Nº 3. Resultados a nivel Institucional

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
RESULTADOS GENERALES.							
CRITERIO	**D**	**I**	**E**	**A**	**S**	**M**	**TOTAL**
1	3	0	8	10	5	1	59%
2	1	0	2	8	14	2	75%
3	1	0	0	12	8	6	78%
4	1	0	0	15	10	1	72%
5	1	0	0	18	4	4	72%
6	3	1	0	20	3	0	63%
7	1	0	0	10	12	4	78%
8	1	0	0	16	8	2	72%
9	1	0	0	20	4	2	69%
10	2	0	0	16	9	0	70%
11	1	0	0	14	12	0	72%
12	1	0	2	17	7	0	66%
	17	1	12	176	96	22	

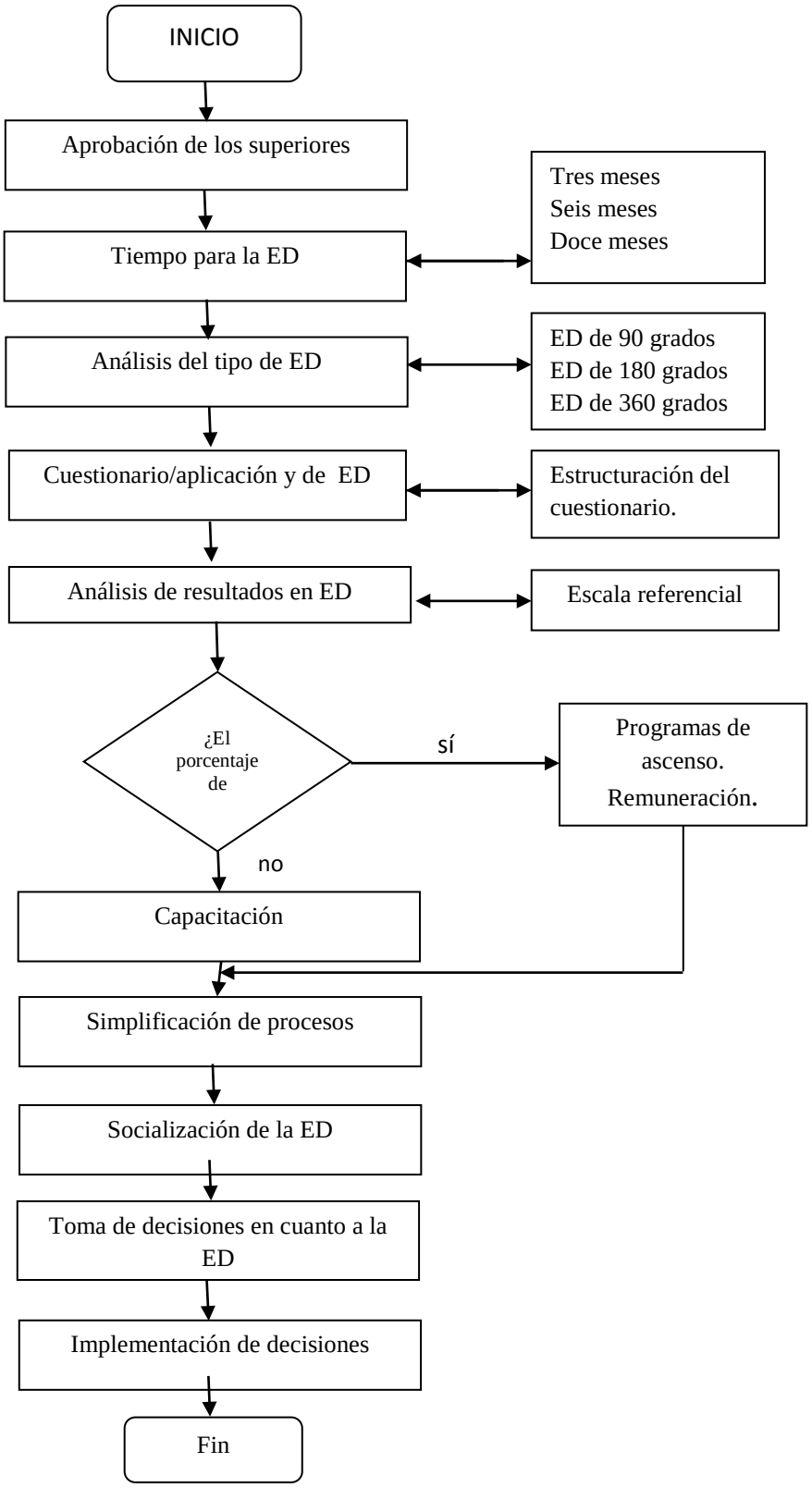
3.9.2.6 Toma e implementación de decisiones sobre la evaluación de desempeño

Una vez obtenidos los resultados finales de la evaluación, estos mismos se los pone a consideración de los gerentes para que tomen las medidas pertinentes, como pueden ser:

- Ejecución de programas de ascenso.
- Remuneración.
- Capacitación.
- Simplificación de procesos.

Para tomar las decisiones e implementar las mismas se debe considerar la viabilidad de las medidas por tomar, sobre todo con cuestiones salariales.

Diagrama de flujo para el proceso de evaluación de desempeño



Fuente: El autor

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se mostrará las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de este trabajo,

a. CONCLUSIONES

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones poseen un Departamento de Recursos Humanos dentro de su estructura, y muchas Instituciones educativas ya consideran esta opción para mejorar su estructura interna y brindar un mejor servicio a la colectividad y garantizar la calidad de la educación, además de que el Estado promueve estas iniciativas en las instituciones públicas del Ecuador y que es manejado por el Inspector General dentro de dichas instituciones, por lo que con este proyecto hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Que, El organigrama es un instrumento estratégico que facilita sustancialmente un manejo fácil y adecuado de la Institución, pues resume los procesos: línea de mando, comunicación formal, estratos jerárquicos, relaciones formales, funciones, y la departamentalización.

- Que, las Institución Educativa antes en mención, si bien está guiada por las diferentes leyes y reglamentos, esta necesita soporte profesional en Gestión Educativa.

- Que, la Institución no cuenta con un departamento especializado o una persona que le dé un manejo integral a los procesos y a sus colaboradores.

- Que, el Departamento de TT HH como un *staff* dentro de la Institución, le daría un apoyo, a fin de mejorar eficientemente su estructura interna y sus procesos, y garantizar así la calidad de la educación.

- Que, el Departamento de TT HH contribuiría con un manejo integral, brindando soporte a la Institución, para así contar con: gente motivada, docentes capacitados, educación de calidad, organización eficiente de la nómina excelencia en el servicio, etc.

b. RECOMENDACIONES

Para quienes tengan interés en este trabajo y que busquen la mejora continua en cuanto al manejo del personal y sus procesos dentro las Instituciones Educativas, se procede a hacer las siguientes recomendaciones:

- Que, la Institución antes en mención, analice y apruebe el presente trabajo, a fin de mejorar su estructura y sus procesos;

- Que, la Institución socialice el presente trabajo, a fin de que todos sus integrantes tengan conocimiento de los cambios venideros;

- Que, el Departamento de TT HH de la Institución, cuente con personal cualificado, para que así se le dé un manejo integral como de sus procesos y sus procesos;

- Que, el Departamento de TT HH de la Institución diseñe otros subsistemas y actividades como: nómina, salud ocupacional, manual de funciones, clima laboral, etc., para dar un manejo más completo a la Organización.

- Que, la Institución se vincule con Universidades e Instituciones, a fin de contar con ayuda de estudiantes y profesionales que le den soporte y ayuda en temas de Gestión Educativa;

- Que, la universidad Politécnica Salesiana, tenga una especial vinculación con instituciones pequeñas, como la Institución aquí en mención para contribuir al mejoramiento de la calidad académica; y ,

- Que, las entidades estales, implementen un departamento especializado en gestión educativa dentro de estas Instituciones, a fin de mejorar la calidad educativa del país en general.

5 BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, 2da ed. 2ª reimp. Ediciones Granica S.A.

ALLES Martha, *Diccionario de términos Recursos Humanos*, Ediciones Granica S.A, 2011.

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* 4ta Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires.

ALLUSSON, R, *Enciclopedia Práctica del Directivo Moderno,* Segunda Edición, Entreprise Moderne d´Editions. S.A, 1969.

BOLAND, Lucrecia, *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica,* primera edición, Ediuns.

BOLIG, Georgina y ALZUGARAY, Carolina, *Administración de Recursos Humanos. Utilizando Microsoft Excel*, Omicron Editorial, Argentina, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones,* 9na edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano,* 3ra ed. McGraw-Hill/interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. 2009.

CUEVA, Pilar, *Manual del alumno "Selección y Valoración" Modulo 1*. 2008

HOGAR DE NAZARETH, *Estatutos. Marco Legal.* 2013

LEY DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (LOEI).

LOJANO, Rosa y MUÑOZ, Sergio, *Diseño de un sistema por competencias de las herramientas: análisis, descripción valoración de cargos, reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño para la empresas Fibro Acero S.A.* U.P.S Carrera de Psicología del Trabajo, Cuenca.

MELLO *maría, Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral.*

NEBOT LÓPEZ María, *la selección de personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas*.

PÍO XII, *Plan Educativo Institucional.*

PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Séptima Edición.

REGLAMENTO DE LA LEY EDUCACIÓN INTERCULTURAL. (R.LOEI)

SILICEO AGUILAR, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, cuarta edición, Editorial Limusa.

Referencias Electrónicas

http://es.wikipedia.org/wiki/Test_psicol%C3%B3gico (WIKIPEDIA) JILIO 2013

http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/proceso-seleccion/test-seleccion/ (UNIVERSIA) JULIO 2013

http://transparencia.zacatecas.gob.mx/sites/transparencia.zacatecas.gob.mx/files/transparencia/11_guia_elaborar_org.pdf (TRNAPARENCIA) FEBRERO2013

http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/3.pdfp.

http://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS (SCRIBD) MARZO2013

6 ANEXOS

ANEXO 1

UNIDAD EDUCATIVA PIO XII

Cuenca. …

Sr. Rector.

AA. AA.

Reciba un cordial saludo de parte de quienes conformamos el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Educativa PIO XII. A su vez, solicitarle autorización para llevar a cabo el **DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL,** proyecto previamente presentado, y que será de gran ayuda para la institución.

Por la favorable que le sabrá dar a la presente, anticipo mis agradecimientos y suscribo.

Analista de TT HH

Fuente: El autor

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION Y ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PIO XII

Información general:

Nombre.

Edad.

Fecha.

1. **Estructura jerárquica de la Institución (Cargos de la organización).**

Detalle a continuación los departamentos y cargos existentes dentro de los mismos de la Institución Educativa PIO XII, desde el nivel superior hacia al nivel inferior, y señale la ubicación de su cargo:

Departamento.	Cargo.

Dep. de Pastoral	Dep. de TT HH.	Dep. Financiero.	Dep Consejería Estudiantil.

2. **Comunicación en la Institución.**

De una valoración de cómo es la comunicación en la Institución Educativa:

Eficiente.	
Muy buena.	
Buena.	
Regular.	
Mala.	

Mencione cuáles son sus canales de comunicación.

a. …
b. …
c. …
d. …

Mencione cuáles son sus medios de comunicación.

a. …
b. …
c. …
d. …

3. **Funciones de los diferentes cargos de la Institución.**

Detalle a continuación la funciones de su cargo. Mencionado en el numeral 1.

BÁSICAS	APOYO

4. **Relaciones formales dentro de la Institución.**

Indique cuál es su cargo actual (nombre de su cargo).

……

Indique cuál es el cargo de su inmediato superior.

……

Indique cuál es el cargo de su inmediato inferior.

……

¿Tiene personas a cargo, cuantas?

……

…….

Firma.

Fuente: El autor

ANEXO 3

FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL		
Nombres y apellidos:		
Instrucción:		Edad:
Departamento:	Actividades:	
Cargo:		

Fuente: Anónimo

ANEXO 4

FICHA DE REGISTRO		
Nombres y apellidos:		
Instrucción:		Edad:
Departamento:	Actividades:	
Cargo:		
OBSERVACIÓN:		

Fuente: Anónimo

ANEXO 5

Contrastación.
Colaborador: Lcdo. Alfonso Villa.

Criterio	Cuestionario	Entrevista	Observación
Jerarquía:	**Rector**	**Rector**	**Rector**
Alto.	SI	SI	SI
Medio.	-------	-------	-------
Bajo.	-------	-------	-------
No Posee.	-------	-------	------
Funciones:	**BASICAS**	**BASICAS**	**BASICAS**
A.	Cumplir	Cumplir	Cumplir
B.	Dirigir	Dirigir	Dirigir
C.	Ejercer.	Ejercer.	Ejercer.
D.	Administrar	Administrar	Administrar
Comunicación y Relaciones Formales:	**Todos los niveles (24 personas a cargo)**	**Todos los niveles (24 personas a cargo)**	**Todos los niveles (24 personas a cargo)**
Personas a cargo.	SI	SI	SI
Nivel superior.	SI	SI	SI
Nivel medio.	SI	SI	SI
Nivel pares.	-------	-------	-------

Observaciones: los resultados obtenidos son confiables, por lo que se recomienda usar esta información para el fin deseado.

Fuente: El autor

ANESXO 6

Unidad Educativa PIO XII

Solicita docente para tercero de básica.

Requisitos:

- Título de tercer nivel en Educación Básica
- Sexo indistinto.
- Disponibilidad inmediata.
- Deseos de superación.

La empresa ofrece estabilidad laboral, sueldo fijo más y beneficios de ley, transporte, etc.

Los interesados presentarse con carpeta y referencias actualizadas en el Tomas Ordoñez 11-65 y Gaspar Sangurima en horas de oficina.

Este anuncio se publicara por el Diario el Mercurio y el Tiempo por dos días y también se publicará por radio en cuatro cuñas comerciales por un día.

Fuente: El autor

ANEXO 7

FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL		
Nombres y apellidos:		
Instrucción:		Edad:
Cargo:	Estado civil:	
Cargas familiares:	Lugar de residencia:	
	Teléfono:	

Fuente: Anónimo

ANEXO 8

UNIDAD EDUCATIVA PIO XII

Cuenca. …

Sr. Rector.

AA. AA.

Reciba un cordial saludo de parte de quienes conformamos el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Educativa PIO XII. A su vez, solicitarle autorización para llevar a cabo la ejecución de la **EVALUACIÓ DE DESEMPEÑO,** proyecto previamente presentado, y que será de gran ayuda para la institución.

Por la favorable que le sabrá dar a la presente, anticipo mis agradecimientos y suscribo.

Analista de TT HH

Fuente: El autor

ANEXO 9

UNIDAD EDUCATIVA PIO XII

Cuenca. …

Sr. Lcdo.
AA. AA.
COLABORADOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA PIO XII
Ciudad.

De mi consideración

Nos encontramos realizando un proceso de EVALUACIÓN que tiene por objetivo determinar el desempeño laboral del Área de Inspección. Solicitamos objetividad y honestidad de su parte para llenar el formulario que se adjunta.

Es importante indicar que la información que usted nos proporcione será manejada de forma TOTALMENTE CONFIDENCIAL y será utilizada para el mejoramiento del área.

Requerimos una vez realizada la evaluación se le haga llegar inmediatamente, en el mismo sobre sellado al Departamento de Talento Humano.

Agradecemos su colaboración.

Atentamente,

Analista de TT HH

Fuente: El autor

EVALUACIÓN

Referencia: se están evaluando 12 aspectos. En el casillero "valoración" usted tendrá que colocar, a su criterio una letra (según la escala de referencia) que merece el colaborador en cada aspecto.

D	I	E	A	S	M
Desconozco el aspecto del colaborador	**Insatisfactorio**	**Escaso**	**Aceptable**	**Satisfactorio**	**Muy eficiente**

Colaborador evaluado

	CRITERIO	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
1	Cuida (mantiene) y emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.		
2	Realiza su gestión de acuerdo con los requerimientos de los usuarios en términos de contenido, efectividad, exactitud, presentación, atención, etc.		
3	Gestiona los requerimientos eficientemente que se le solicita.		
4	Realiza funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.		
5	Relación cuantitativa con las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.		
6	Posee las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones de su cargo.		
7	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la institución.		
8	Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		
9	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.		
10	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y la ejecución de las actividades.		
11	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la institución.		
12	Asiste puntualmente a su jornada y justifica siempre sus ausencias y atrasos.		
Oros aspectos que no consten en este formato:			
Nombre del informante			

Fuente: Anónimo